



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Myynnin asiakaslähtöinen kehittäminen palvelumuotoilun avulla

Case: Fysio Akatemia

Heikkilä, Minna

2017 Laurea



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Myynnin asiakaslähtöinen kehittäminen palvelumuotoilun avulla - Case: Fysio Akatemia

Minna Heikkilä
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Huhtikuu, 2017

Minna Heikkilä

Myynnin asiakaslähtöinen kehittäminen palvelumuotoilun avulla - Case: Fysio Akatemia

Vuosi 2017

Sivumäärä 55

Tämän opinnäytetyön aiheena on myynnin kehittäminen palvelumuotoilun avulla. Työn toimeksiantaja on järvenpäälainen fysioterapia-alan yritys Fysio Akatemia. Työn tavoitteena on kartoittaa yrityksen myynnin tämän hetkinen tila, analysoida tärkeimmät kehityskohdat ja esittää konkreettisia keinoja myynnin kasvattamiseksi.

Opinnäytetyö on luonteeltaan toiminnallinen ja sen teoreettinen pohja koostuu myynnin ja palvelumuotoilun teorioista. Teoriaa etsittiin sekä suomen- että englanninkielisistä lähteistä, niin painetussa kuin sähköisessäkin muodossa. Lisäksi perehdyttiin toimeksiantajan asiakastietokannasta saatavaan informaatioon. Työn tutkimuksellinen osuus suoritettiin käyttämällä palvelumuotoilun eri työkaluja. Ensimmäisenä yrityksen asiakkaat luokiteltiin eri tarpeiden mukaan Personas-profilointimenetelmällä. Sen jälkeen perehdyttiin asiakkaan kulkemaan palvelupolkuun eli tapahtumaketjuun ensikontaktista palvelun ostamisen loppuun saakka. Tässä apuna toimi Customer Journey Map-työkalu. Lisäksi suoritettiin benchmarking, jossa omaa toimintaa verrataan toisen yrityksen toimintaan ja pyritään tällä tavoin löytämään parhaat toimintatavat.

Tutkimusten perusteella voidaan nostaa esiin ostovoimainen 50+- ikäisten asiakassegmentti, johon myyntitoimenpiteitä ehdotetaan suunnattavan. Lisäksi selvisi, että kehitettävää on yleisesti yrityksen tunnettuuden, työntekijöiden myyntitaidon sekä jälkimarkkinoinnin suhteen. Lopputulokset sisältävät ehdotelman näiden osa-alueiden parantamiseksi.

Asiasanat: Palvelumuotoilu, myynnin kehittäminen, asiakaslähtöisyys

Minna Heikkilä

Customer Oriented Sales Development with Service Design - Case: Fysio Akatemia

Year	2017	Pages	55
------	------	-------	----

The subject of this Bachelor's thesis is the development of sales with the help of service design. The ordering party of the work is Fysio Akatemia. Fysio Akatemia provides its customers physiotherapy, sports massage and testing services. The primary goal of this thesis was to examine the company's present sales and to analyse the most important development points. The subject was approached from a customer oriented point of view.

The character of the thesis is functional and it consists of a theoretical section and an empirical section. The theoretical framework consists of the theories of service design and sales. In addition, the information from Fysio Akatemia's customer database was analysed. The empirical part of the thesis was conducted by using different tools of service design. First the customers were classified by their needs with the help of Personas profiling tool. Thereafter a customer's experience from the first touch point to the service until the last phase of buying was analysed with Customer Journey Map tool. Lastly a benchmarking was performed in which Fysio Akatemia's operation was compared with that of another service providing company.

It was discovered that it is possible to highlight a segment of 50+-year-olds with high purchasing power to whom the sales efforts are recommended to channel. In addition, the results indicate that improvements in brand recognition, the sales skills of the employees and the usage of after-sales services needs to be taken into action. A proposal how to improve these sectors and in that way to increase the sales of the company is presented in a form of a chart.

Keywords: Service design, sales development, customer orientation

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Myynti	7
2.1	Myyntiprosessi on asiakkaan ostoprosessi	8
2.2	Myynnin asiakaslähtöinen kehittäminen	10
2.3	Segmentointi ja asiakasvalinta	12
3	Palvelumuotoilu	15
3.1	Palvelumuotoilun keskeiset elementit	16
3.2	Palvelumuotoilun prosessi käytännössä	20
3.3	Palvelumuotoilun työkalut.....	24
4	Case: Fysio Akatemia	27
5	Kehitystehtävä.....	30
5.1	Personas	31
5.2	Customer Journey Map	34
5.3	Benchmarking	38
5.4	Kehitysehdotukset myynnin tehostamiseksi	41
5.4.1	50+ -asiakassegmentin tavoittaminen	41
5.4.2	Ennen palvelua: Tunnettuuden kasvattaminen	43
5.4.3	Palvelun aikana: Asiantuntijuus esiin.....	44
5.4.4	Palvelun jälkeen: Tehokas jälkimarkkinointi.....	45
5.5	Yhteenveto	45
6	Pohdinta	46
	Lähteet	48
	Kuviot..	51
	Taulukot	52
	Liitteet.....	53

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aiheena on myynti ja käytännön keinot sen tehostamiseksi. Työ on toiminnallinen opinnäytetyö eli se koostuu tietoperustasta, toimijoista, menetelmistä, aineistoista sekä lopputuotoksesta (Salonen 2013). Työn toimeksiantaja on järvenpäälainen fysioterapia-alan yritys Fysio Akatemia Oy. Työssä yrityksestä käytetään nimeä Fysio Akatemia.

Opinnäytetyön perimmäiseksi tutkimusongelmaksi nimetään millä keinoilla yrityksen myynti saadaan kasvamaan. Perehdyttäessä yrityksen vuoden 2016 asiakaskannan tietoihin saadaan selville, että yksittäinen asiakas käyttää yrityksen palveluita vuoden aikana 2,9 kertaa. Kustannustehokkuuden vuoksi asiakkaat olisi tärkeää saada palaamaan nopeammin takaisin yrityksen palveluiden pariin. Tähän myynnin lisäämisen ja asiakasuskollisuuden kasvattamisen tarpeeseen toimeksiantaja haluaa konkreettisia parannusehdotuksia ja toimintamalleja. Perehtymällä myynnin tehostamiseen ja asiakaslähtöisen palvelun tuottamiseen, voidaan toimeksiantajalle esittää tärkeimmät kehityskohdat ja luoda helposti käytäntöön vietävät toimintamallit myynnin paranemiseksi sekä yksittäisen asiakkaan käyntimäärän kasvattamiseksi.

Opinnäytetyön teoriapohja koostuu myynnin kehittämisestä asiakkaan tarpeet huomioiden. Tämän lisäksi opinnäytetyöhön haetaan asiakaslähtöistä näkökulmaa palvelumuotoilun avulla. Palvelumuotoilun hyödyntämisestä liiketoiminnan kehittämisessä on saatu hyviä tuloksia esimerkiksi Finnkinolla. He perehtyivät asiakkaan palvelupolkuun ja keräsivät ideoita palvelun parantamiseksi sekä työntekijöiltään että asiakkailtaan. Näistä ideoista potentiaalisimpia ja lostettiin sosiaalisen median kanavien kautta rekrytoidun 11 henkisen asiakasryhmän kanssa. Lopputuloksena syntyi ideoita, jotka on jo menestyksekkäästi viety Finnkinolla käytäntöön. (Räty 2017.)

Asiakasymmärryksen saavuttamiseksi opinnäytetyön empiirisessä osuudessa käytetään kolmea eri palvelumuotoilun työkalua. Ne ovat Personas-profilointityökalu, jonka avulla määritellään yrityksen asiakasprofiileja ja heidän tarpeitaan. Customer Journey Map- kartta asiakkaan palvelupolusta antaa näkökulman siihen, miten asiakas kokee palvelupolun ja -prosessin tällä hetkellä. Benchmarkaamalla Haikon kartanohotellia kerätään ideoita, joita on mahdollista soveltaa toimeksiantajan alaan. Menetelmien avulla saadaan hyödyllistä tietoa yrityksen myynnin ja palvelun nykytilasta sekä siitä, millaisena asiakas kokee palvelupolun tällä hetkellä. Lisäksi menetelmien avulla saadaan esille myös tärkeimmät kehityskohdat.

Toiminnallisen opinnäytetyön lopputuloksena syntyy konkreettisia parannusehdotuksia siitä, kuinka asiakaskäyntimäärää kuvaava suhdeluku saadaan nousemaan asetettuun tavoitearvoon tuottamalla myynnin palveluketju asiakaslähtöisemmin. Esitettyjen parannustoimenpiteiden myötä myös yrityksen toiminnan tuloksellisuus kasvaa. Työstä saatavaa tietoa voi käyttää

myyntistrategian suunnittelun tukena. Lisäksi se toimii myynnin johtamisen työkaluna ja on apuna uuden työntekijän perehdytysvaiheessa.

2 Myynti

Myynnin perimmäinen ajatus on vaihtokauppa. Kaksi sen keskeistä osaa ovat tarve asiaan, jota ollaan vaihtamassa sekä halu tehdä vaihtokauppa juuri kyseisen vastapuolen kanssa. Myynti ei kuitenkaan ole yksisuuntaista toimintaa myyjältä ostajalle, vaan pikemminkin vuorovaikutteinen tapahtuma: myyjä auttaa ostajaa valitsemaan, hyväksymään ja lopulta ostamaan ratkaisun ongelmaansa. Moni henkilö kokee myynnin negatiivisena asiana, koska he ajattelevat, ettei ihmisiin vaikuttaminen ole oikein. Sen vuoksi myyjän on tärkeää osata lukea vastapuolta ja hänen tarpeitaan, ja tarttua niihin tilaisuuksiin, jossa myyntiä voi syntyä, niin ettei vastapuoli koe sitä tyrkyttämisenä. Olennaisina osina myyntiin liittyy myös asiakaspalvelu ja asiantuntemus eli ns. tekninen osaaminen. Myytävät tuotteet tai palvelut eri ominaisuuksineen ovat tuttuja. Myyjä palvelee asiakasta - hänen toimensa ja asenteensa ilmaisevat asiakaslähtöisyyttä. Myyjä osaa myös tuottaa aitoa arvoa asiakkaalle ja onnistuu tyydyttämään tämän tarpeet. Lisäksi yksi myyntityön osa on potentiaalisten asiakkaiden etsiminen. Tällä tavoin pyritään saavuttamaan uusia ihmisiä ja pääsemään vuorovaikutukseen heidän kanssaan, jotta taas uutta kauppaa voi syntyä. Tärkeä osa myyntiä on myös tuloslähtöisyys. Hyvä myyjä kykenee arvioimaan myyntiosaamisensa tasoa ja myyntitoimiensa kannattavuutta, ja hän ymmärtää toimintansa tulosten maksimoimisen hyödyt. Menestyksekkään myynnin kulmakiveksi voidaan mainita vielä lisäksi myyjän sosiaaliset taidot eli kyky sujuvaan vuorovaikutukseen sekä rakentavan ilmapiirin luomiseen. Edellytyksenä onnistuneelle myynnille on myös se, että yritys ja johto luovat myyjilleen parhaat mahdolliset olosuhteet myynnin tekemiseen ja tukevat heitä työssään. (Vahvaselkä 2009, 223-224; Kokonaho 2011, 9-11.)

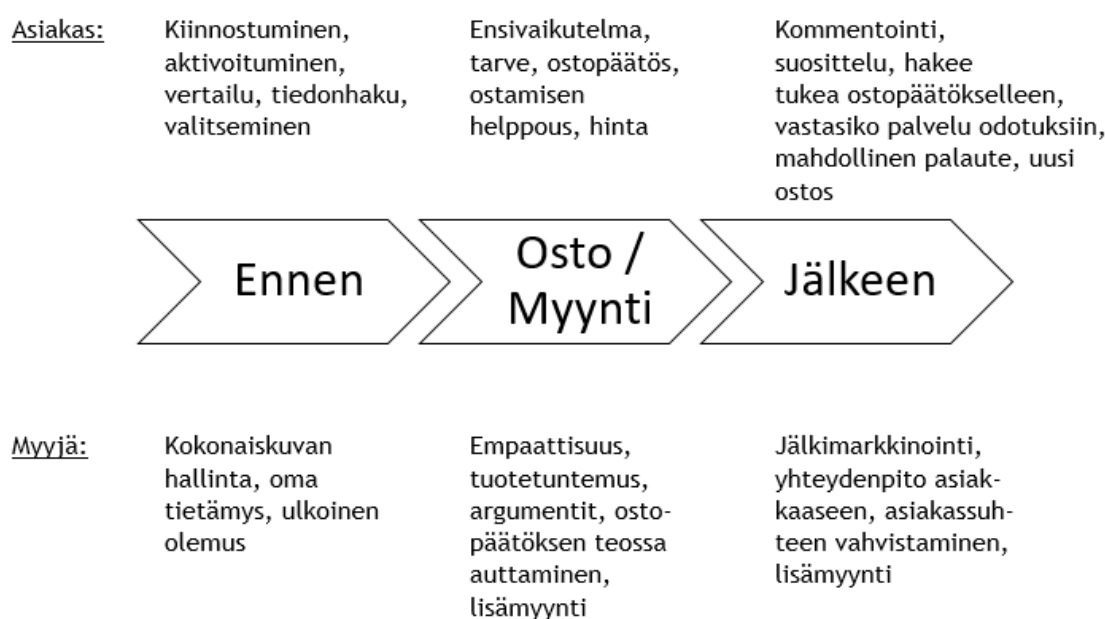
Myynnillä on tärkeä merkitys niin itse yrityksen kuin sen työntekijöidenkin kannalta. Ilman riittävää myyntiä yritys ei ole kilpailukykyinen, eikä näin ollen pysty tarjoamaan työntekijöilleen työtä saatikka kehittämään toimintaansa haluttuun suuntaan. Tehokkaalla myyntityöllä yritykseen saadaan uusia asiakkaita, joka vaikuttaa positiivisesti yrityksen elinvoimaan ja kilpailukykyyn. Ideaalitilanteessa koko yrityksen henkilökunta pyrkii samaan suuntaan, haluaa palvella asiakkaitaan hyvin ja saada myyntiä aikaiseksi. (Kokonaho 2011, 15-16.)

Yrityksen myyntitulokseen vaikuttavat monet eri tekijät, ja ne voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoi-
siin tekijöihin. Ulkoisia tekijöitä ovat esimerkiksi vallitseva markkinatilanne, lait, asetukset ja kotitalouksien käytettävissä olevat varat. Ne joko edesauttavat tai hankaloittavat myyntiä, ja näihin tekijöihin myyjän itse on mahdotonta vaikuttaa. Taitava myyjä osaa kuitenkin ottaa huomioon vallitsevat realiteetit ja pystyy kääntämään ulkoiset tekijät hyödykseen. Sisäisiin

tekijöihin puolestaan voi vaikuttaa niin myyjä kuin yrityksen muutkin henkilöt. Näitä tekijöitä ovat mm. itse tuotteet tai tarjotut palvelut, hinnoittelu, vuorovaikutus, näkyvyys eri markkinointikanavissa, henkilöstön taitotaso ja ammattitaito sekä johtaminen. (Alanen, Mälkiä & Sell 2005, 16-17.)

2.1 Myyntiprosessi on asiakkaan ostoprosessi

Myyntiprosessi on toisiaan seuraavien vaiheiden ketju, jonka lopullisena päämääränä on päästä tyydyttävään ostotapahtumaan niin ostajan kuin palvelun tai tuotteen tarjoajan kannalta. Optimaalisessa tilanteessa myyntiprosessi on kaikilla organisaation tasoilla käytössä oleva yhdenmukainen toimintatapa. Toimivan myyntiprosessin avulla on mahdollista parantaa yrityksen tuloksellisuutta. Muita saavutettavia hyötyjä ovat esimerkiksi kaikkien työntekijöiden kyky tehdä laadukasta kauppaa selkeän prosessin avulla. Näin myös myynnin johto kykenee arvioimaan yksittäisten myyjien suoritusta ja tukemaan myyjän henkilökohtaista kehitystä. Selkeä myyntiprosessi tukee niin ikään uusien työntekijöiden perehdyttämistä. Lisäksi se antaa johdolle työkalun ennustaa myynnin kehitystä ja sen budjetointia. (Balentor 2016.)



Kuvio 1: Myyntitapahtuma ostajan ja myyjän näkökulmasta

Kuvion 1 mukaisesti myyjän myyntiprosessia vastaa asiakkaan ostoprosessi. Myyjän näkökulmasta myyntiprosessi käsittää ennen myyntiä tapahtuvat toimenpiteet, itse myyntitapahtuman tai myyntikeskustelun sekä myynnin jälkeisen ajan. Asiakkaan ja tuotteen tai palvelun tarjoajan välinen vuoropuhelu on myyntitapahtuma ja se koostuu ensivaikutelmasta, tunnelmasta, vakuuttamisesta ja päättämisestä. Myyntitapahtumaa valmisteltaessa on tärkeää, että

koko myyntiprosessi on vaiheistettu ja että se on selkeä työntekijöille. Asiakkaan tarpeet ja odotukset tulee olla myyjän tiedossa ja myytävälle tuotteelle on hyvä olla olemassa myyntiargumentit. Myös tietoja tehdyistä ja menetetyistä kaupoista tulisi kyetä hyödyntämään - miksi aiemmin ollaan onnistuttu tai epäonnistuttu. Itse asiakaskohtaamisessa eli myyntikeskustelussa tyypillisimmät kehityskohteet ovat ensivaikutelma, ratkaisun tuottaminen asiakkaan tarpeeseen ja ostopäätöksen tukeminen. Kaupan päättämisen jälkeisessä vaiheessa on mahdollista keskittyä lisämyynnin kehittämiseen sekä jälkimarkkinointiin. (Kokonaho 2011, 25-26.; Balentor 2016; Rope & Tuominen 2010, 80.)

Parhaat tulokset myyntiprosessissa saadaan, kun se onnistuu vastaamaan asiakkaan ostoprosessiin (Alanen ym. 2005, 66). Keskittymällä myyjäkeskeisyyden sijaan asiakaskeisyyteen, on mahdollista vastata asiakkaan todellisiin tarpeisiin. Ajatusmallin mukaan asiakas on toiminnan ytimessä ja vastuullinen myyjä ylläpitää myyjän ja asiakkaan välistä asiakassuhdetta hänen tarpeisiinsa vastaten. (Aalto & Rubanovitsch 2010, 163-164.)

Myös ostoprosessi sisältää ennen ostoa - oston aikainen aika - oston jälkeinen aika -vaiheet, mutta näkökulma luonnollisesti on eri kuin palveluntarjoajalla. Asiakkaan näkökulmasta ostoprosessissa ennen ostamista on monia vaiheita, joiden aikana on mahdollista, että hän päätyykin hakemaan palvelun muualta. Näitä vaiheita ovat huomaaminen, aktivoituminen ja kiinnostuminen asiasta. Seuraavaksi asiakas etsii tietoa, kommentteja, käyttäjäkokemuksia ja hän mahdollisesti keskustelee kokemuksista ja luo tiettyjä valintakriteerejä. Vasta ns. finalistit valittuaan asiakas päättää minkä yrityksen puoleen hän kääntyy tarpeineen. Edellä mainittuihin vaiheisiin myyjän itse on mahdotonta vaikuttaa eli on hyvä muistaa, että ostoprosessissa on osia, joita myyjä ei näe. Ostoprosessi ei myös aina etene täysin suoraviivaisesti, vaan eri osien välillä voi olla pitkiäkin taukoja. (Ilmarinen & Koskela 2011, 77.)

Itse palvelun tai tuotteen oston aikaisessa ajassa palveluntarjoaja on avainroolissa. Tässä vaiheessa rakennetaan luottamusta ja myyjän ammattitaito ja kyky kuunnella asiakasta korostuu hän pyrkiessä tarjoamaan ratkaisu asiakkaan ongelmaan. Oston jälkeisenä aikana asiakas reflektoi kokemaansa, jakaa mahdollisesti kokemuksiaan lähipiirilleen tai sosiaalisessa mediassa ja mahdollisesti ja toivottavasti haluaa ostaa lisää ja palaa uudelleen yrityksen palveluiden pariin. Mikäli kuitenkin jokin osio ei ole mennyt asiakasta tyydyttävällä tavalla, on todennäköistä, että hän siirtyy hakemaan palvelua kilpailijalta. (Ilmarinen & Koskela 2011, 77-78; Alanen ym. 2005, 66-67.)

Erityisesti myynnin jälkeisten toimenpiteiden eli jälkimarkkinoinnin avulla on mahdollista pitää yllä asiakkaan ostohalukkuutta. Oston jälkeinen vaihe on tärkeä, sillä se kuvaa asiakkaalle sitä, onko palveluntuottaja todella kiinnostunut asiakkaastaan, millä tavoin tämä suhtautuu

asiakkaan mahdollisiin toiveisiin tai moitteisiin ja kuinka lisämyyntimahdollisuudet huomioidaan ja hyödynnetään. Luottamuksen rakentaminen vaatii myyjältä aikaa, mutta se on tärkeä tekijä ostohalukkuuden ylläpitämiseksi. Kun myyjä on ansainnut luottamuksen niin itseensä, yritykseensä kuin myytäviin tuotteisiin tai palveluihin, on tärkeää vaalia näitä olemassa olevia suhteita, eikä siirtyä jahtaamaan uusia asiakkaita. (Aalto & Rubanovitsch 2010, 69, 87-88.)

2.2 Myynnin asiakaslähtöinen kehittäminen

Tärkeää tehokkaan myynnin kannalta on laadukas myyntiprosessi (Aalto & Rubannovtsch 2010, 61). Vallitsevana digiaikana myyntiä, markkinointia ja viestintää ei ole enää järkevää nähdä erillisinä toiminta-alueina, vaan ennemminkin niiden yhdessä toimiminen ja voimien yhdistäminen ovat avain yrityksen tuloksen kasvuun (Vierula 2014, 29).

Myynnin kasvattamiseksi voidaan nimetä kolme eri keinoa, joissa myös markkinoinnilla ja viestinnällä on omat roolinsa. Ensiksi asiakkaita tulee aktivoida ostamiseen ja tehdä kynnys ostamiseen mahdollisimman matalaksi. Miltei poikkeuksetta asiakkaat etsivät internetistä tietoa tuotteista ja palveluista ennen varsinaista ostopäätöstä. Myynnin tehostamista ajatellen onkin olennaista pohtia, miten eri digitaalisia kanavia voisi käyttää tehokkaammin myynnissä ja kertoittaa yrityksen mahdollisuudet palvella ja myydä mobiilisti. Erilaiset arvonnat, uutiskirjeen tilaamisen mahdollisuus, ladattavat raportit, webinaarit ja blogitekstit ovat keinoja saada liidejä eli potentiaalisia ostavia asiakkaita yrityksen vaikutuspiiriin. Digitaalisuuden keinoja hyödyntämällä on mahdollista kasvattaa liikevaihtoa, hidastaa sen laskua tai tasoittaa sen vaihtelua. Lisäksi sen avulla voidaan alentaa kustannuksia tai vähintäänkin hillitä niiden kasvua. Pääoman käytön tehostamisella sekä liiketoiminnan muokkaamisella on mahdollista saavuttaa kasvua, kannattavuutta ja kilpailukyvyyn paranemista. Liiketoiminnan kannalta on tärkeää olla siellä, missä asiakkaatkin ovat - nettiakaudella se tarkoittaa verkkomedioita ja sosiaalista mediaa. Toinen keino lisätä myyntiä on se, että myydään useammin. Tähän keinoina voidaan käyttää esimerkiksi uutiskirjettä, jonka saatuaan asiakas muistaa yrityksen olemassa olon. Myös erilaiset sovellukset, jotka palvelevat asiakkaita, voivat tarjota sysäyksen lisäostamiseen. Tästä esimerkkinä voidaan mainita hammaslääkäriaseman muistutus lähestyvistä vuosittaisesta tarkastuksesta. Myyminen kerralla enemmän on myös keino myynnin kasvattamiseksi. Tämä voi tarkoittaa kalliimman tuotteen valitsemista kuin mitä oli aikomus, ostoksen lisäksi myydään jokin lisävaruste tai että asiakas ostaa myös jonkin toisen kategorian tuotteen. Olennaista on, että näillä ehdotuksilla on jokin todellinen merkitys ja tarve asiakkaalle. (Ilmarinen & Koskela 2015, 89-76.)

Tyytyväiset asiakkaat ostavat todennäköisemmin mielellään yrityksen palveluita uudelleenkin (De Mooij, Kortesmäki, Lammi, Lautamäki, Pekkala & Sinkkonen 2005, 19). Sen vuoksi kannattavan kasvun edellytykseksi ja yhdeksi tärkeimmäksi tekijäksi voidaan määritellä uskollinen asiakaskunta. Asiakasuskollisuudessa on yhtä suuri rooli niin asiakkaalla kuin asiakaspalvelijallakin. Tyytyväinen asiakas lisää todennäköisesti ostojaan ajan kuluessa ja suosittelee yritystä muillekin. He tottuvat myös yrityksen toimintatapoihin ja kuormittavat yrityksen henkilöstöä vähemmän kuin uudet asiakkaat. Työntekijä puolestaan motivoituu palvelun äärelle palaa-vasta asiakkaasta: kanta-asiakkaan eteen nähdään vaivaa ja häntä halutaan palvella hyvin. Aloilla, jossa hankintatiheys on harvempi, on yhtä kaikki tärkeää panostaa palvelun laatuun. Näin saadaan suosituksia ja tätä kautta uusia asiakkaita. Rakentamalla pitkäjänteisesti uskollista asiakaskuntaa, ansaitaan lopulta asiakkaiden luottamus. Kun luottamus on ansaittu erilaisissa yhteisöissä, syntyy niissä väkisinkin keskustelua, jossa yrityksen nimi nousee esille. Vahvan maineen avulla yritys saa suosituksia ja yrityksen tunnettuus nousee. Näin ollen uus-asiakashankinnan kulut myös laskevat. (Aalto & Rubanovitsch 2010, 59-60.; Kartajaya, Kotler & Setiawan 2011, 82.)

Asiakaslähtöisessä yrityksessä tiedostetaan, että sen tärkein tehtävä on kuunnella asiakkaan tarpeita ja vastata niihin mahdollisimman tehokkaasti ja kokonaisvaltaisesti. Työtä tehdään ajatuksella, että asiakkaat olisivat tyytyväisiä ja tästä johtuen myös uskollisia yritykselle. Tarkastelemalla kriittisesti yrityksen arvoja, asenteita ja toimintatapoja on mahdollista luoda yritykselle uusi, asiakaslähtöisempi toimintamalli. Kehittämisen, valmistamisen ja myymisen sijaan siirrytäänkin kuuntelemaan, kehittämään ja vastaamaan asiakkaan tarpeisiin. (De Mooij ym. 2005, 15, 18.)

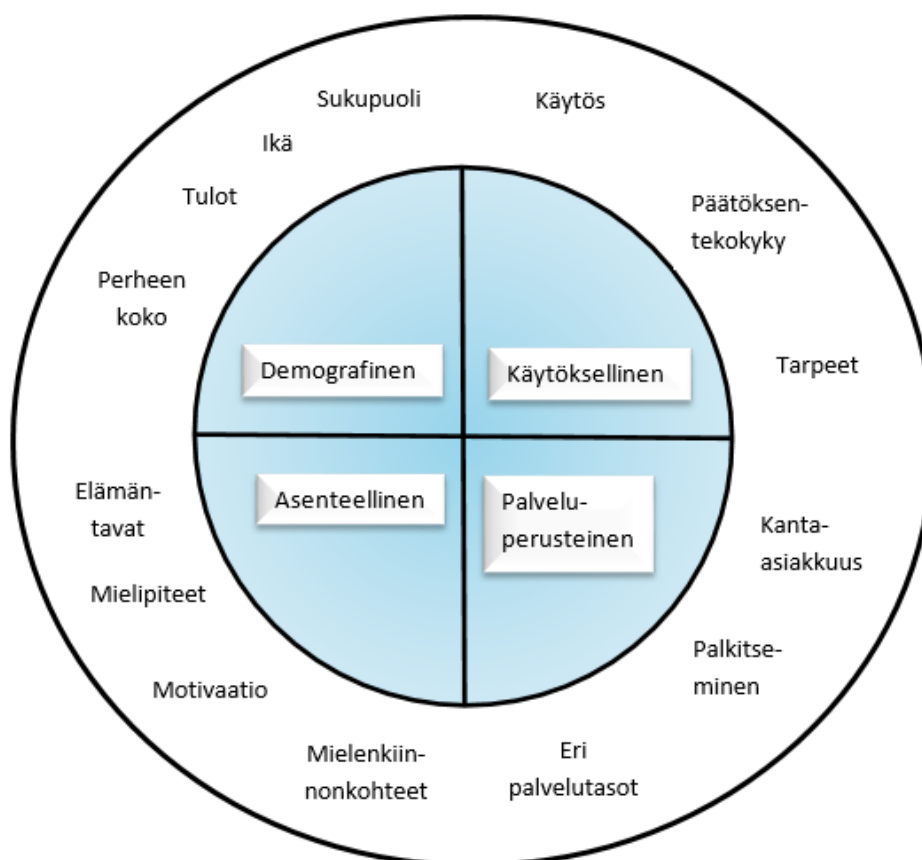
Kehitettäessä yrityksen palveluita asiakaslähtöisesti, on tärkeää pohtia asiaa riittävän monesta eri näkökulmasta. Yrityksen asiakkaiksi voidaan ajatella tuotteen tai palvelun ostajan lisäksi myös eri sidosryhmät kuten jälleenmyyjät, yhteistyökumppanina toimivat yritykset ja sisaryritykset. Asiakkaana tulee nähdä myös potentiaaliset asiakkaat. Tällainen henkilö on yrityksen kohderyhmää, mutta ei vain vielä ole käyttänyt yrityksen palvelua. Myös kielteisesti yritykseen suhtautuvilla ihmiset tulee tiedostaa. Heiltä on mahdollista saada elintärkeää tietoa tuotekehittelyä varten, sillä he pystyvät kertomaan miksi he eivät käytä yrityksen palveluita ja mikä heitä estää ostamasta niitä. Pitäen fokuksen mahdollisissa sidosryhmissä sekä kaikissa näissä asiakkaissa, vaikka heidän lähtökohtansa ovatkin erilaiset, on mahdollista toimia asiakaslähtöisesti, asiakkaan todellisiin tarpeisiin ja toiveisiin vastaten. (De Mooij ym. 2005, 16-17.)

Tiedostamalla myyntihenkilöstön huonot toimintamallit ja muuttamalla ne asiakaslähtöisemmiksi, on mahdollista saavuttaa enemmän myyntiä ja kohottaa asiakastyytyväisyyden tasoa. Myyjän päämäärän sijaan tulisi keskittyä ostajan tavoitteeseen, ja auttaa häntä pääsemään

siihen. Vain yksittäisen onnistuneen myyntitapahtuman sijaan myyjän tulisi keskittyä luomaan pitkäaikaista, luottamuksellista suhdetta asiakkaan kanssa. Päätökset eivät saa perustua intuitioon, vaan ne tulisi tehdä nojaten luotettaviin faktoihin. Tuotteen myymisen sijaan ajatus pitäisi muuttaa siihen, että asiakkaalle myydään ratkaisua ongelmaan. Myyjän tulisi myös huomioida jokainen asiakas yksilönä ja suhteesta tulisi rakentaa vuorovaikutteinen. (Cuevas, Donaldson & Lemmens 2007, 110.)

2.3 Segmentointi ja asiakasvalinta

Myynnin tehostamista ajatellen on tärkeää tiedostaa, että kaikki asiakkuudet eivät ole yritykselle yhtä hyödyllisiä ja arvokkaita. Asiakkaan arvon määrittelemiseksi voidaan käyttää apuna segmentointia. Segmentointi tarkoittaa asiakkaiden luokittelua eri kategorioihin perustuen tiettyihin samankaltaisuuksiin asiakasjoukon sisällä. Lisäksi tärkeää on analysoida yrityksen käyttämiä myyntikanavia. Eri asiakassegmentit tavoitetaan eri kanavilla, joten niiden tehokkuudella ja sitä kautta saavutettavilla hyödyillä on suuria eroja. Segmentoinnin ja myyntikanavien analysoimisen avulla on mahdollista investoida älykkäämmin, saavuttaa kannattava kasvu nopeammin sekä ennustaa ja tätä kautta optimoida yrityksen tuottoa tehokkaammin. (Voutilainen 2014; Cuevas & ym. 2007, 111-113.)



Kuvio 2: Segmentointi

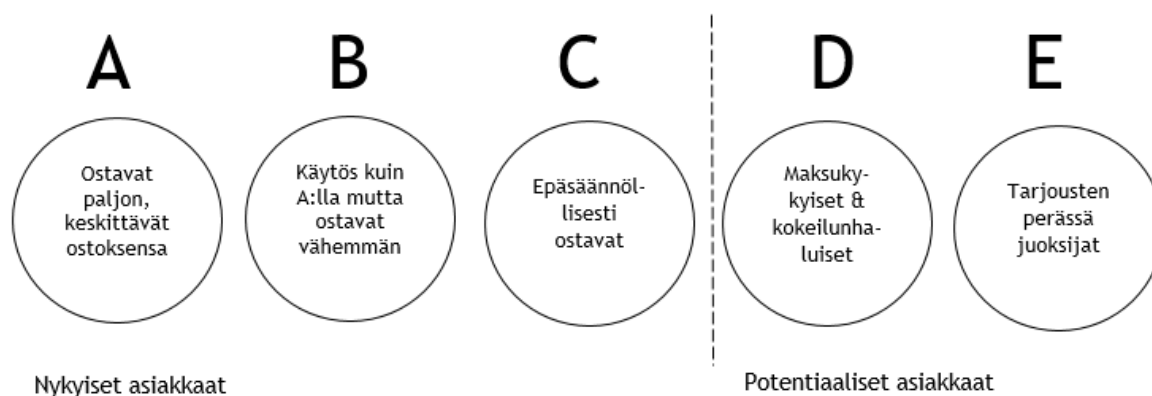
Kuvion 2 mukaisesti asiakaskannasta voidaan tunnistaa samankaltaisuuksia, joita ovat demografiset, asenteelliset ja käytökselliset tekijät. Demografisia tekijöitä ovat esimerkiksi ikä, sukupuoli, tulotaso tai asuinpaikka. Asenteellisia tekijöitä ovat ihmisryhmän motivaatio, arvot ja elämäntavat. Käytökselliset tekijät kuvaavat asiakkaan tarpeita ja tapoja käyttää tuotteita tai palveluita. Lisäksi on olemassa palveluun perustuvaa segmentointia. Siinä palvelulla on eri tasot ja ne ovat yhteydessä asiakkaan arvoon ja hyödyllisyyteen yrityksen kannalta. Tästä esimerkkinä on esimerkiksi lentoyhtiöiden korttijärjestelmät, jossa enemmän lentämällä nousee korkeammalle tasolle yhtiön asiakkuusjärjestelmässä. Luonnollisesti korkeimmalla olevat asiakkaat tuovat myös eniten rahaa yritykseen ja ovat täten yrityksen arvokkaimpia asiakkaita. (Salmi 2011; Cuevas & ym. 2007, 111-113.)

Segmentointi tähtää parempaan asiakasymmärrykseen ja sitä kautta saavutettaviin taloudellisiin hyötyihin. Sen avulla haetaan paremmin hallittavissa olevia kohderyhmiä, jotka tuntemalla kyettäisiin tarjoamaan paremmin kohderyhmän toiveita vastaavaa palvelua. Segmentoinnin avulla voidaan luokitella sekä olemassa olevia että potentiaalisia, tulevia asiakkaita. Tunnistamalla oman asiakaskuntansa segmentit on mahdollista myös suunnata paremmin kohdennettua mainontaa halutuille ryhmille. Lisäksi segmentoinnin avulla saatava informaatio auttaa yrityksen tuotekehitystä yhteistyökumppaneiden valinnassa, myyntiä asiakkuuksien

hoidossa ja resurssien ohjaamisessa sekä johtoa asiakkuuksien ylläpidossa. (Salmi 2011; Solutive 2015.)

Segmentoinnilla saatava informaatio auttaa myyntistrategian luomisessa. Toinen keino ohjata yrityksen myyntiä tuloksellisempaan suuntaan on kehittää yrityksen asiakaskantaa haluttuun suuntaan tietoisesti asiakasvalinnan avulla. Asiakasvalinta tarkoittaa, että yritys määrittelee, keihin asiakkaisiin panostetaan myynti- ja asiakassuhdehallintaresursseja. Tämä vaatii perehtymistä yrityksen asiakaskantaan ja asiakkaiden ostokäyttäytymiseen. Olemassa olevasta asiakastietokannasta on mahdollista analysoida esimerkiksi asiakkaan ostohistoriaa tai asiakassuhteen pituutta. Menneisyyden ostot eivät kuitenkaan kerro koko totuutta asiakkaan ostokyvystä ja arvosta yritykselle. Sen vuoksi avainasemassa onkin keskittyminen asiakkaan tulevaisuuden ostopotentiaaliin, eikä niinkään menneisyyden ostoihin. (Vuotilainen 2014; Aalto & Rubanovitsch 2010,64-65.)

Asiakkaiden lajittelussa eri ryhmiin ostokäyttäytymisensä ja -potentiaalinsa mukaan voidaan käyttää seuraavanlaisia kysymyksiä: Mille asiakasryhmälle ensisijaisesti toimintaa kehitetään, mihin asiakkuuksia voimavaroja kannattaa satsata ja minkä asiakasryhmän kanssa olisi mahdollista kehittää tulevia palveluita. Lisäksi tärkeää on määritellä, kuinka paljon palveluliiketoiminnan kehittämiseen on varaa satsata rahallisesti. (Arantola & Simonen 2009.)



Kuvio 3: Asiakasvalinta (Aalto & Rubanovitsch 2010, 65.)

Aalto & Rubanovitsch (2010, 65.) jakavat yrityksen asiakkaat viiteen eri ryhmään. Kuviossa 3 on jaoteltu yrityksen asiakkaat ostokäyttäytymisensä mukaisesti. Ryhmien A-C ajatellaan olevan yrityksen nykyisiä asiakkaita ja D:n ja E: kilpailijoiden palveluita käyttäviä, potentiaalisia tulevaisuuden asiakkaita. A-ryhmän asiakkaat ovat yrityksen tärkempiä asiakkaita. He ostavat paljon hinnasta riippumatta ja arvostavat laatua. B-ryhmän asiakkaat toimivat samalla tavoin, mutta eivät ole niin aktiivisia yrityksen palveluiden käyttäjiä. C-ryhmän asiakkaat käyttävät palveluita epäsäännöllisesti ja juuri pienehköjen ja epäsäännöllisten ostojensa vuoksi he eivät

ole yrityksen kehityksen kannalta erityisen arvokkaita. Potentiaalisten asiakkaiden D-ryhmä koostuu niistä, jotka ovat kokeilun- ja vaihtelunhaluisia ja heidän maksukykynsä on hyvällä tasolla. E-ryhmä puolestaan hyödyntää tarjouksia ja kampanjoita, mutta syystä tai toisesta ei ole kiinnostunut pitkäaikaisesta asiakassuhteesta. Tämän valossa yrityksen tärkeemmiksi asiakkaiksi A-ryhmän kanta-asiakkaiden lisäksi nouseekin tulevaisuuden ostopotentiaalia omaavat asiakkaat. Näihin kahteen ryhmään panostamalla on mahdollista saada yrityksen tuloksellisuus kasvamaan, ja resursseja tulisi suunnata heihin. Muitakaan asiakasryhmiä ei sovi unohtaa, mutta heidän asiakkuuksien hoitamiseen ei kannata suunnata niin suuria voimiavaroja.

3 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilun käsite on syntynyt 1990-luvulla. Palvelumuotoilun vauhdittavina tekijöinä on ollut siirtyminen jälkiteollisesta ajasta palveluiden aikaan sekä luonnollisesti palvelualan merkittävä kasvu. Erityisesti teknologian ja internetin kehitys ovat sysänneet palveluntarjoajia pohtimaan palveluiden kehittymismahdollisuuksia. Teknisen trendin lisäksi voidaan nimetä myös taloudelliset ja sosiaaliset trendit edesauttavana tekijänä palvelumuotoilun syntyyn. Palvelujen rooli on kasvanut konkreettisten tuotteiden rinnalla (taloudellinen) ja sen lisäksi kuluttajien odotuksen palvelujen suhteen ovat nousseet (sosiaalinen). (Tuulaniemi 2011, 61.; Reason, Lovlie & Flu 2016, 1-4.)

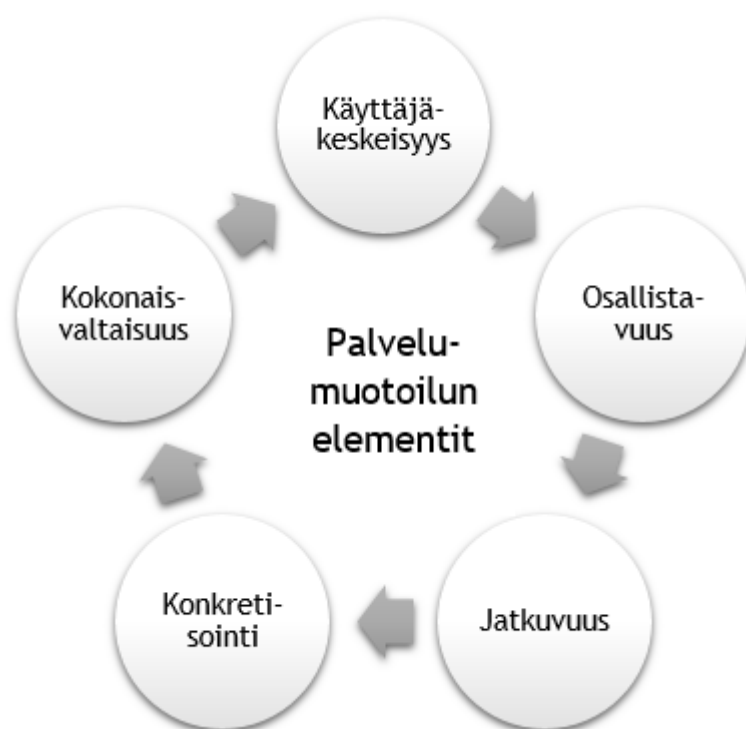
Palvelumuotoilun avulla on mahdollista havaita liiketoiminnan kehityskohteita ja innovoida uusia palveluita tai vaihtoehtoisesti kehittää jo olemassa olevia palveluita. Asiakkaan palvelukokemus on olennaisessa roolissa puhuttaessa palvelumuotoilusta. Asiakaskokemuksessa on erilaisia kriittisiä pisteitä ja juuri näihin palvelumuotoilu pyrkii vastaamaan esimerkiksi kiinnittämällä huomioita palveluprosessiin, työtapoihin, tilaan ja vuorovaikutukseen. Olennaista on poistaa kaikki palvelua häiritsevät tekijät. (Tuulaniemi 2011, 14-15.)

Tarkastellessa liiketoimintaansa asiakkaan näkökulmasta, on yrityksen helpompi vastata asiakkaan tarpeisiin, ymmärtää hänen toimiaan ja kipupisteitään, ja näin saadaan luoduksi lisäarvoa asiakkaalle. Yksi palvelumuotoiluprosessin onnistumisen perusedellytys onkin asiakkaan arvomuodostumisen ymmärtäminen. Parhaimmillaan palvelumuotoilun avulla asiakastytyväisyys nousee ja asiakkaat ovat vastaanottavaisempia yrityksen tarjoamille palveluille. Lisäksi tyytymättömyys vähenee ja positiivinen palvelukokemus edesauttaa paremman ja tiiviimmän asiakassuhteen syntymistä. Palvelumuotoilu tarjoaakin produktiivisen ja luovan näkökulman liiketoiminnan kehittämiseen analyyttisten työkalujen sijaan. Kun asiakkaan tarpeet ja toiveet huomioidaan yrityksen liiketaloudellisia tavoitteet silmällä pitäen, saadaan palvelumuotoilun avulla luotua luova, erilaisista vaiheista koostuva, konkreettinen palveluprosessi (Miettinen 2014, 10-14.; Reason, Lovlie & Flu 2016; 1-13. Tuulaniemi, 33.)

Ymmärtääkseen palvelumuotoilua, on ensin muodostettava kokonaiskuva asiasta pienempien osakokonaisuuksien kautta. Tärkeää on sisäistää palvelun ominaisuudet, tiedostettava olemassa olevat haasteet, tunnettava asiaan liittyvä terminologia ja hallittava työmenetelmät. Lopuksi kaikki tämä tulisi soveltaa käytäntöön. Palvelumuotoilun on tarkoitus olla proaktiivista eli ennakoivaa. Tällä pyritään tunnistamaan myös asiakkaan piilevät tarpeet. Kysymällä suoraan ei välttämättä saada riittävästi konkreettista tietoa asiakkaan tarpeista. Siksi onkin tärkeämpää tutkia asiakkaan toimintaa. Toiminnasta nousee esiin tiedostetut ja tiedostamattomat tarpeet, arvot ja toiminnan todelliset motiivit. (Tuulaniemi 2011, 58, 73.)

3.1 Palvelumuotoilun keskeiset elementit

Palvelumuotoilu koostuu viidestä eri peruselementistä, jotka on havainnollistettu kuviossa 4. Ne ovat käyttäjäkeskeisyys, kaikkien olennaisten sidosryhmien osallistuvuus, tapahtumaketjun jaksoittaisuus, palvelun konkretisoiminen sekä palvelutapahtuman kokonaisvaltaisuus (Stickdorn & Schneider 2010, 34). Hyvän palvelun tärkeimmiksi osiksi voidaan nimetä palvelun hyödyllisyys eli se, että se vastaan asiakkaan tarpeisiin. Lisäksi palvelun helppokäyttöisyys ja ymmärrettävyys ovat olennaista. Palvelun tulisi olla johdonmukainen ja sen tulisi vedota tunteisiin niin, että palvelu on haluttava. Hyvän palvelun ominaisuus on myös tehokkuus ja se, että palvelukokemus erottuu kaikkien sitä tarjoavien joukosta. Tärkeänä osana on myös tulokellisuus eli se, että asiakas saa mitä on tilannutkin. Näiden kaikkein hyvän palvelun osien avulla on mahdollista myös rakentaa ja vahvistaa yrityksen brändiä (Miettinen 2009; Tuulaniemi 2011, 102.)



Kuvio 4: Palvelumuotoilun elementit

Käyttäjäkeskeisyys

Palvelun käyttäjän laittaminen ajattelun keskiöön on olennaista, jotta voidaan todella ymmärtää, mitä asiakas haluaa. Tärkeää on ymmärtää asiakkaan arvot, lähtökohdat, tavat ja motivaatio ennemmin kuin vain katsoa pelkästään ikää, sukupuolta tms. pysyviä ominaisuuksia. Jokaisen ihmisen taustat, kokemukset ja tiedot ovat erilaisia ja se johtaa erilaisiin tapoihin tulkita ja kokea asioita. Palvelumuotoilu pyrkii vastaamaan tähän ongelmaan; se pyrkii ongelmanratkaisuun palvelun käyttäjän näkökulmasta. (Stickdorn & Schneider 2010, 36-37.)

Arvonmuodostuminen rakennuspalikoita ovat asiakkaan tarpeet, odotukset, tottumukset, tavat, arvot, muiden ihmisten mielipiteet, palvelun hinta, palvelun ominaisuudet ja muiden vastaavien palveluiden hinta. Näiden jäsentäminen auttaa hahmottamaan asiakkaan todellisia tarpeita, joihin vastaamalla on mahdollista luoda uusia, kilpailijoiden palveluista erottuvia asiakaskokemuksia. Ymmärtämällä minkälaisessa todellisuudessa yrityksen asiakkaat elävät sekä tunnistamalla asiakkaan todelliset motiivit, mihin arvoihin heidän valintansa perustuvat ja minkälaisia tarpeita ja odotuksia heillä on, on mahdollista myös ymmärtää asiakkaan arvonmuodostumista. Olennaista on myös suunnitella palveluita heille, jotka todella tulevat niitä käyttämään. Tällöin myös epäonnistumisen riski on pienempi, sillä palvelu on suunniteltu vastamaan asiakkaan todellisiin tarpeisiin. (Tuulaniemi 2011, 71-72.)

Osallistavuus

Palvelut tulisi nähdä kokonaisuutena niin liiketoiminnan, palvelun käyttäjän kuin palvelun tuottajankin näkökulmasta. Vaikka palvelumuotoilun prosessia ajateltaessa tärkeää on asiakkaan näkökulma ja osallistaminen, tärkeää on myös yrityksen eri sidosryhmien osallistaminen prosessiin tarpeen vaatiessa. Näin kehittämiseen saadaan mahdollisimman monta eri näkökulmaa. Palvelumuotoilussa on lukuisia eri keinoja, joiden avulla on mahdollista luoda heterogeenisiä, eri sidosryhmistä koostuvia ryhmiä, joissa ideoidaan luovia ratkaisuja ja arvioidaan niiden toimivuutta. Osallistaminen suunnitteluprosessiin on myös omiaan sitouttamaan sekä asiakkaita että työntekijöitäkin, sillä se synnyttää tunteen, että heidän näkökulmansa on tullut kuulluksi. Tällä tavoin mahdollisimman monta eri tahoa osallistamalla, on mahdollista saada tuotetuksi tehokkaasti kannattavia palveluita. (Liimatainen 2016; Stickdorn & Schneider 2010, 38-39.)

Jatkuvuus

Palvelumuotoilussa palvelu nähdään ketjumaisena: se ei ole vain yksi hetkellinen tapahtuma, vaan enemmänkin sarja erilaisia tapahtumia, palvelutuokioita, joista koostuu lopulta yhtenäinen palvelupolku. Palveluprosessi voidaan jakaa kolmeen eri osioon, joissa jokaisen aikana tapahtuu palvelun onnistumisen kannalta olennaisia asioita. Nämä osiot ovat aika ennen palvelua, palvelun aikana tapahtuvat asiat sekä palvelun jälkeinen aika ja mitä toimia silloin tapahtuu. (Stickdorn & Schneider 2010, 40-41.) Reason ym. (2016, 18-22.) jakavat palvelunpolun neljään eri osioon ja erittelevät vielä alun erikseen palvelun aikaisesta osiosta. Palvelu rakentuu asiakkaalle polkuna, joka koostuu yksittäisistä toisiaan seuraavista palvelutuokioista. Palvelutuokiot koostuvat kontaktipisteistä. Palvelupolkua kehitettäessä ensimmäinen vaihe on päättää mikä on asiakkaan ensimmäinen ja viimeinen kontaktipiste palveluprosessissa. Näin asiakkaalle välittyy selkeä, yhtenäinen ja johdonmukainen kuva yrityksen toiminnasta ja sen tarjoamasta palvelusta. (Miettinen 2010.)

On tärkeää tietää, mistä asiakkaat tulevat ja mitä kokemuksia, ennakkoluuloja tai odotuksia heillä on entuudestaan. Ymmärtämällä minkälaisia kokemuksia asiakkaalla on ennen kuin hän tulee yritykseen ja tarjoamiesi palvelujen pariin, on mahdollista vastata asiakkaan tarpeisiin ja odotuksiin tehokkaammin. Esimerkiksi tarjotessaan ratkaisua ongelmaan, joka kilpailijalta on jäänyt huomioimatta, saavuttaa yritys etulyöntiaseman suhteessa kilpailijoihinsa ja näin erottautuu myös heistä. Palvelun alkuvaihe on myös monessa suhteessa kriittinen. Tässä vaiheessa asiakas hahmottaa liiketoimintaasi ja palveluasi sekä sitä, mitä hän saa vastineeksi maksamalleen rahalle. Ensivaikutelman voimaa ei voi vähätellä, ja hyvä alku auttaa välttämään epätyytyväisyyttä. Näin ollen asiakas todennäköisemmin palaa palvelun pariin myös myöhemmin. Palvelun aikana on tärkeää, että asiakkaan ”mukana pysytään” ja hänelle ollaan

läsnä. Valitettavan usein käy niin, että kun uusi asiakas ollaan saatu käyttämään yrityksen palveluja, niin tämä unohdetaan. Asiakkaan elämäntilanne ja tarpeet voivat myös muuttua, joten on tärkeää olla läsnä, jotta tiedetään millä tavoin reagoida muuttuneeseen tilanteeseen, ilman että asiakas kokee, ettei hän enää tarvitse yrityksen tarjoamaa palvelua. Palvelun jälkeistä vaihetta ei voi vähätellä. Vanhat asiakkaat voivat hyvin todennäköisesti olla tulevaisuuden asiakkaita, ja palvelumuotoilussa ajatus onkin, että yhden palvelun loppu on toisen palvelun alku. On mahdollista, että vaikka tarvetta samalle palvelulle ei enää olisi, asiakkaalla voi olla tarve jollekin muulle palvelulle. (Reason, Lovlie & Flu 2016, 18-22.)

Palvelupolun avulla voidaan kuvata mitä asiakas kokee ja miten hän kulkee palvelun aika-akselilla. Palvelupolku voidaan jakaa useampaan eripituisiin osiin, joita kutsutaan palvelutuokioiksi. Jokainen yksittäinen palvelutuokio puolestaan koostuu kontaktipisteistä, joita asiakas kokee kaikilla aisteillaan. Palvelupolku voidaan jakaa kolmeen eri vaiheeseen asiakkaalle muodostuvan arvon näkökulmasta. Nämä vaiheet ovat esipalvelu, ydinpalvelu ja jälkipalvelu. Esipalvelun aikana asiakas esimerkiksi varaa ajan netistä. Jälkipalvelua on puolestaan esimerkiksi asiakaspalaute. Kontaktipisteitä ovat niin ihmiset, ympäristöt, esineet kuin toimintatavatkin. Kontaktipisteisiin kuuluvat ihmiset ovat palvelua ostavat asiakkaat ja palveluntarjoajat. Erilaisilla toimintatavoilla asiakasta pyritään ohjailemaan yrityksen haluamalle toimintalueelle. Lisäksi esimerkiksi työasut ja käyttäytymiskoodit ovat ennalta määriteltyjä. Ympäristöksi voidaan ymmärtää fyysisten tilojen lisäksi myös virtuaaliset ja digitaaliset ympäristöt ja näillä on hyvin suuri merkitys onnistuneen asiakaskokemuksen kannalta. Usein palveluun liittyy myös esineitä; esimerkiksi ravintolassa ruokailuvälineet. Toimintatavat ovat puolestaan erilaisia käyttäytymismalleja. (Tuulaniemi 2011, 78-82.)

Palvelun konkretisointi

Koska palvelut eivät ole koskettavissa olevia tavaroita, vaan abstrakteja toimia, tulisi keksiä erilaisia keinoja, joiden avulla niistä tulisi konkreettisempia käyttäjilleen. Jokin fyysinen tuote, joka muistuttaa asiakasta palvelusta, kuten esimerkiksi kampaajalta saatu shampoo-pullo, on omiaan pidentämään palvelukokemusta ja tuomaan positiivisia muistoja vielä kauan todellisen palvelutuokion jälkeenkin. Palvelun konkretisoimisessa apuna voidaan käyttää myös selkeän ja helposti ymmärrettävän palvelukonseptin luomista. Se koostuu palvelulupauksesta, palveluprosessista sekä resurssisuunnittelusta. (Stickdorn & Schneider 2010, 42-43.; Palvelujen tuotteistamisen käsikirja.)

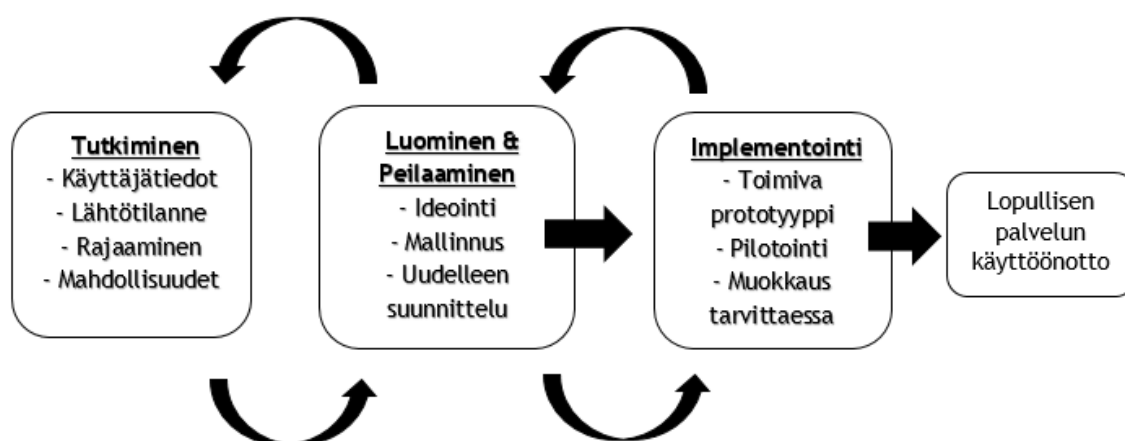
Kokonaisvaltaisuus

Palvelutapahtuman ajatellaan olevan holistinen eli kokonaisvaltainen. Ei riitä, että keskitytään ainoastaan palvelutuokioihin ja kontaktipisteisiin ja toimintaan niiden aikana. Tämän lisäksi on tärkeää huomioida tila ja ympäristö, jossa asiakas palvelun kokee, koska asiakas havainnoi alitajuisesti ympäristöään kaikilla aisteillaan. (Stickdorn & Schneider 2010, 44-45.) Tuulaniemi (2011, 80) puhuu ambient designista - suunnittelusta, jota hyödyntämällä pyritään luomaan erilaisia tunnelmia ja näin vaikuttaa asiakkaaseen. Tällöin huomioidaan äänet, valot, värit, tuoksut, maut ja materiaalit. Joskus palvelun eri kontaktipisteissä voi välittyä ristiriitaista tietoa asiakkaille. Monesti palvelu on usean palveluntuottajan tarjooma: esimerkiksi tilan ja asiakaspalvelun tuottaa eri tahot. Asiakkaalle tämä kuitenkin näyttäytyy vain yhtenä palveluna. Tällöin olisikin tärkeää, että kaikilla eri kontaktipisteillä toimitaan yhteisen brändin mukaisesti.

Kaiken keskiössä on asiakkaan kokemus palvelusta. Tähän kuuluu koko yrityksen tarjooma aina mainonnasta ja muista kontakteista ennen palvelua asiakaspalvelun laatuun, käytön helppouteen ja luotettavuuteen saakka. Asiakaskokemus voidaan jakaa kolmeen eri tasoon: toimintaan, tunteisiin ja merkitykseen. Toiminnan taso tarkoittaa käytännössä palvelun kykyä vastata asiakkaan tarpeeseen mahdollisimman vaivattomasti ja sujuvasti. Olennaisia elementtejä on palvelun hahmotettavuus, saavutettavuus ja käytettävyys yhdessä monipuolisuuden ja tehokkuuden kanssa. Tunnetaso tarkoittaa kokemuksen miellyttävyyttä, helppoutta ja tunnelmaa. Tunnetaso vastaa mielikuviin ja tuntemuksiin, joita asiakas haluaa kokea. Merkitystaso tarkoittaa kokemukseen liittyviä mielikuvaulottuvuuksia. Se vastaa asiakkaan tarpeisiin unelmista ja oivalluksista ja puhuttelee erityisesti asiakkaan henkilökohtaisia merkityksiä. (Tuulaniemi 2011, 74-75.)

3.2 Palvelumuotoilun prosessi käytännössä

Palvelumuotoilu on iteratiivinen prosessi. Se tarkoittaa, että missä tahansa vaiheessa prosessia on mahdollista palata edelliseen vaiheeseen, tehdä korjauksia, ja jatkaa sitten taas seuraavaan vaiheeseen. Voidaankin sanoa, että palvelumuotoilu on jatkuvan kehittämisen toimintamalli. Palvelun kehittämistä lähestytään samaan aikaan sekä analyyttisesti että intuitiivisesti. Lähtötilannetta analysoidaan ja toiminnan lähtökohdat ja todellisuus ymmärretään olemassa olevien tosiasioiden ja datan pohjalta. Toisaalta kehittämistä lähestytään myös intuitiivisesti: yritetään hahmottaa tulevaisuuden mahdollisuuksia ja uskalletaan innovoida, jotta uusia, rohkeita ja luovia palvelumalleja syntyy. (SDT- Palvelumuotoilun Työkalupakki: Stickdorn & Schneider 2010, 124-125.)



Kuvio 5: Palvelumuotoiluprosessin vaiheet

Kuvion 5 mukaisesti palvelumuotoiluprosessi koostuu vaihtelevasta määrästä askelia, joiden avulla kehitystyötä tehdään. Osiot ovat tutkiminen (explore), luominen (create), peilaaminen (reflect) ja käytännön kokeilu (implement) (Stickdorn & Shneider 2010, 124). Palvelumuotoilun työkalupakissa nämä neljä eri osa-alueita on nimetty rajaa, opi, ratkaise ja testaa (SDT-Palvelumuotoilun Työkalupakki). Tuulaniemi (2011, 126-127) ilmaisee palvelumuotoilun prosessin viisi askelisella menetelmällä ja käyttää näistä termejä määrittely, tutkimus, suunnittelu, tuotanto ja arviointi. Moritz (2005, 123) nimeää vaiheet ymmärtäminen (understanding), ajatteleminen (thinking), luominen (generating), suodattaminen (filtering), selittäminen (explaining) ja oivaltaminen (realizing). Prosessin perusidea on kuitenkin sama riippumatta siitä, kuinka monesta askelmasta se koostuu. Toimintarunkoa voidaan vapaasti soveltaa kehittävän yrityksen tarpeiden ja tavoitteiden mukaan. Ajateltaessa jatkuvaa kehittämistä toimintaa ohjaavana tekijänä, on jokaisesta vaiheesta myös mahdollista siirtyä askel taaksepäin, tehdä tarvittavia muutoksia ja siirtyä taas eteenpäin. Tässä opinnäytetyössä kehitysohjona toimii Stickdornin & Schneiderin tutkimisen, luomisen ja peilaamisen ja implementoinnin -malli (exploration - creation & reflection - implementation), joten prosessin osiot on selitetty alla myös saman kaavan mukaisesti.

Tutkiminen

Lähtökohtaisesti kaikkien palveluiden keskiössä on aina palvelun käyttäjä eli asiakas. Tämän lisäksi palvelussa on mukana myös asiakasrajapinnassa toimivat asiakaspalvelijat. Nämä osapuolet yhdessä muodostavat palvelukokemuksen. Siksi on tärkeää tunnistaa näiden molempien osapuolien tarpeet, odotukset, arvot ja motivaatiotekijät. Vaikka palvelumuotoilussa asiakas on keskiössä, on olennaista myös ymmärtää yrityksen kulttuuri ja tavoitteet. Tärkeää on myös, että yritys kaikkine eri portaineen on valmis muutosprosessiin. Selkeä kuva yrityksen tämän hetkisestä tilanteesta on olennaista, jotta muutosta on ylipäättään mahdollista alkaa

toteuttaa. Nykytilan kartoitusvaiheessa tärkeää on asiakkaan tarpeiden ja toiveiden määrittely. Olennaista on muodostaa käsitys siitä, miten palvelu vastaa asiakkaan tarpeisiin ja odotuksiin ja minkälaista arvoa se tuottaa. Tärkeää tietoa on myös asiakkaan näkemys siitä, onko tähän mennessä onnistuttu saavuttamaan toivottu palvelun laadun taso. Mikäli nämä eivät ole kirkkaasti selvillä, on riskinä, että kehittäminen ajautuu väärille raiteille ja lopputuloksena syntyy palvelu, joka on kaukana asiakkaan toiveesta. Siksi asiakkaan todellisen ongelman ja siihen toivotun ratkaisun selvittäminen on elintärkeää, muuten palvelu ei voi menestyä tulevaisuudessa. (Kinnunen 2003, 41-43, 52.; Stickdorn & Schneider 2010, 128-129.; Tuulaniemi 2011, 71.)

Tutkimusvaiheessa kehityskohdetta myös rajataan ja analysoidaan, sillä ongelman tarkka määrittely konkretisoi kehitettävän kohdan. Olennaista on myös kirkastaa, mitä kehitystyöllä halutaan saavuttaa ja minkä vuoksi palvelua halutaan parantaa. Palvelun kohderyhmä määritellään, ja pohditaan millä keinoin tämän kohderyhmän parhaiten tavoittaa ja mitä toiveita ja tarpeita heillä on palvelun suhteen. Asiaa on hyvä lähestyä monista eri näkökulmista, ja miettiä myös onko jotain olennaista tietoa asiakasryhmästä jäänyt vielä pimentoon. Prosessin ensimmäisessä vaiheessa, eli kartoitus ja ongelman rajaamisvaiheessa tarkoituksena on hahmottaa palvelukokonaisuus ja löytää uusia näkökulmia palveluun. Jotta palvelusta saadaan kokonaisvaltainen kuva, on tärkeää pyrkiä astumaan asiakkaan kenkiin ja vaihtoehtoisesti jopa myös työntekijöiden tai pahimman kilpailijan kenkiin. Tämä osio luo pohjan kehitysprosessille, joten siksi tähän osaan kannattaa panostaa kunnolla. (SDT- Palvelumuotoilun Työkalupakki; Stickdorn & Schneider 2010, 149.)

Luominen ja reflektointi

Luomisvaihe koostuu ideoiden testaamisesta ja uudelleen suunnittelusta. Palvelumuotoilun ideologian mukaan olennaista ei ole pyrkiä välttämään virheitä, vaan ennen kaikkea havainnoida kaikki mahdolliset virheet ja epäkohdat juuri tässä kyseisessä kehitysprosessin vaiheessa. Tällöin ongelmat voidaan korjata ennen lopullisen palvelun tai toimintamallin lanseeraamista, joka voisi aiheuttaa suuriakin rahallisia menetyksiä. Luomisvaiheessa astutaan asiakkaan kenkiin, ja pyritään ymmärtämään mitä he haluavat. Selvitettävänä on asiakkaan tarpeet, motivoivat tekijät ja odotukset. Vaikka asiakasnäkökulma on ensisijainen, on tässä vaiheessa oleellista kerätä näkökulmia myös yrityksen muilta tärkeiltä sidosryhmiltä ja työntekijöiltä. Tällä tavoin yrityksen kannalta pyritään saamaan selville palveluntarjoajan prosessin kompastuskivet. Lisäksi olennaista on saada ideoida asiakkaan palvelupolkua (service journey), joka koostuu perättäisistä palvelupisteistä (service touchpoints). (Stickdorn & Schneider 2010, 130-131.)

Tässä vaiheessa pyritään kokeilemaan tuotetta tai palvelua ja sen toimivuutta todellisessa ympäristössä. Tässä vaiheessa haasteen asettaa erityisesti itse palvelu; konkreettista tuotetta voidaan koskea, katsoa ja arvioida, mutta palvelu abstraktina asiana on haastavampi arvioida. Palvelun esittäminen pelkästään verbaalisesti on vaikeaa, ja siksi apuna olisikin hyvä käyttää videoita, kuvasarjoja tai storyboardia, jotka aktivoivat myös emotionaalisen puolen. Tällaisesta palvelun peilaamisvaiheesta on mahdollista nousta esiin vielä uusia ideoita palvelun hio-miseksi, ja edelleen on mahdollista muokata tai ideoida uudelleen palvelua siirtymällä yksi askel taaksepäin. (Stickdorn & Schneider 2010, 132-133.)

Luomis- ja reflektointivaiheessa visiot ja ideat pyritään muokkaamaan käytännössä toimiviksi palvelukonsepteiksi. Kokonaisvaltaisen lähestymistavan vuoksi tähän vaiheeseen voidaan osallistaa mahdollisimman paljon ihmisiä, kuten esimerkiksi eri sidosryhmien edustajia. Tämän vaiheen työkalut mahdollistavat ensimmäisen vaiheen ideoiden muuntamisen prototyypeiksi ja esimerkeiksi. Vielä tässäkin vaiheessa on ideana, että palvelusta kerätään palautteen lisäksi myös kehitysehdotuksia. Asiakkaan voi olla hankalaa kertoa mitä hän palvelulta haluaa, mutta päästessään koekäyttämään uutta palvelua, he pystyvät analysoimaan tarkemmin, miten palvelu toimii, miten he reagoivat siihen ja mitä sitä voisi vielä edelleen parantaa. Digitaalissa palveluissa on mahdollista antaa pienelle asiakasjoukolla ns. beta-versio testattavaksi. Tällöin jo ennalta potentiaalisiksi asiakkaiksi tiedetyt, palvelusta aidosti kiinnostuneet henkilöt pääsevät testaamaan tuotetta ja antamaan rakentavaa palautetta. Näin saadaan tärkeää tietoa ennen kuin tuote lanseerataan suuremmille joukoille. (Räty 2016; Stickdorn & Schneider 2010, 149.; Tuulaniemi 2011, 231.)

Käytännön kokeileminen

Implementointi eli käytännön kokeiluvaihe on viimeinen vaihe, jossa aiemmissa vaiheissa jalostetut toimintamallit viedään käytäntöön. Siirtyminen implementointivaiheeseen edellyttää, että prosessin edelliset vaiheet ovat varmuudella huolella suoritettu. Ideoiden implementointi käytäntöön antaa mahdollisuuden arvioida toimien onnistuneisuutta. Huolimatta siitä, että prosessi on suoritettu asiakkaan toiveet silmällä pitäen ja heitä varten, ei myöskään sovi unohtaa, että asiakasrajapinnassa työskentelevät henkilöt ovat suuressa roolissa, kun suunnittelu viedään käytäntöön. Siksi onkin tärkeää, että he tietävät uudesta toimintamallista tai palvelusta, ja ymmärtävät konseptin ja seisovat sen takana. Myös kaikkien muidenkin yrityksen työntekijöiden on erittäin tärkeää tietää uusista toimintamalleista, kun ne lanseerataan. Ideaalitulanteessa uuteen toimintamalliin tai paranneltuun tuotteeseen ei tuodittauduta, vaan kehitys- ja analysointitoimenpiteet pidetään yllä, mikä on yksi iteratiivisen prosessin perusajatuksista. Lopullinen lanseeraus on olennaista suorittaa ympäristössä, joka on palvelua käyttävälle kohderyhmälle luonnollisin ja se tulee suorittaa kohderyhmää kiinnostavalla tavalla (Tuulaniemi 2011, 238.; Stickdorn & Schneider 2010, 134-135, 149.)

Tuulaniemi (2011, 239-243.) kehottaa myös asettamaan tietyt mittarit, joiden avulla palvelumuotoiluprosessin onnistuneisuutta arvioidaan. Tässä olennaista on huomata, että siinä missä palveluntuottaja helposti keskittyy tekniseen laatuun, on se kuitenkin eri asia kuin asiakkaan todellisuudessa kokema ja havaitsema laatu. Palvelumuotoilun vaikutuksien arviointiin voidaan käyttää esimerkiksi mittareita palvelun tuottamisen kustannuksien pienenemisestä tai suhdelukua kuinka paljon prosessiin on sijoitettu rahaa vs. millä aikataululla ja kuinka paljon tuottoja mahdollisesti syntyy. Luonnollisesti palvelumuotoiluprosessin onnistumisesta kertovat myös uusien myyntiliidien määrä, uusien asiakkaiden määrä, myyntilukujen kehitys jne.

3.3 Palvelumuotoilun työkalut

Palvelumuotoilun työkaluja eli erilaisia asiakkaan palvelupolun tutkimus- ja havainnointimenetelmiä on lukuisia. Näitä työkaluja on mahdollista käyttää tai yhdistellä yrityksen tarpeiden mukaan, ja yhtä ainoaa oikeaa tapaa ei ole olemassa. Perimmäisenä ajatuksena on valita sopivimmat työkalut jokaiselle palvelumuotoiluprosessin eri osa-alueelle. (Stickdorn & Schneider 2010, 148.) Erilaiset tutkimusmenetelmät esitellään alla sen mukaan, kuuluuko metodi tutkimiseen ja ongelman rajaamiseen (explore), luomiseen ja reflektointiin (create and reflect) vai implementointi (implement) vaiheeseen.

Tutkiminen

Ensimmäisen vaiheen tutkimuskeinoina voidaan käyttää erilaisia asiakkaaseen tai asiakasryhmään kohdistuvia profiloitteja ja analyysseja. Näitä ovat customer profiles, customer insights, customer journeys ja customer life cycles. Näille neljälle hieman toisistaan poikkeaville menetelmille yhdistävinä tekijöinä on idea siitä, että asiakkaan arvoista, odotuksista ja mielipiteistä saataisiin selkeä kuvia. Olennaista on keskittyä ”asiakkaan matkaan”; siihen mitä hän on kokenut elämässään päästäkseen pisteeseen, jossa on nyt. Tällä tavoin on mahdollista ymmärtää asiakasta syvällisemmin ja ymmärtää mihin tarpeeseen hän haluaa yrityksen vastavan. Työkaluilla on mahdollista havainnollistaa asiakkaan palvelupolku sekä hahmottaa sen eri vaiheet ja niissä olevat kehittämistarpeet. (Reason ym. 2016, 161-170.)

Samantyyllisesti asiakkaan jokapäiväisestä elämästä ja arjesta kumpuavia tarpeita hahmottaa A day in the life-menetelmä. Personas-menetelmä muistuttaa customer profiles-menetelmää ja sen avulla laaditaan yrityksen pääasiakasryhmät, joiden erilaisiin tarpeisiin paneudutaan ja pyritään luomaan ratkaisu. Shadowing-menetelmässä seurataan matalaa profiilia pitäen palvelutilanteita ja tehdään havaintoja niistä. Näin nähdään konkreettisesti, miten palvelutilanne etenee, ja voidaan myös havainnoida ei vain asiakkaan puhetta vaan kaikkia eleitä. The

five whys-menetelmä pyrkii pureutumaan syvälle perimmäisiin motivaatiotekijöihin, mielipiteisiin ja käyttäytymismalleihin kysymällä viisi kertaa ”miksi?”. Kun jokaiseen kysymykseen saadaan vakuuttava, perusteltu vastaus, ollaan saatu paljon tietoa perimmäisestä ongelmasta. The five whys on helppo tapa linkittää syvemmällä oleva ongelma ns. pinnalla näkyvään ongelmaan. Myös vastaajapuoli hahmottaa tämän metodin avulla paremmin ongelmaa. Service safari on havainnointimenetelmä, jossa itse kokeillaan palvelua joko samalta tai eri alalta kuin mitä ollaan kehittämässä. Tärkeintä on saada kokonaisvaltainen kuva yleisesti palvelusta, ja mitä asiakas kokee palveluprosessin aikana. Contextual interview tarkoittaa haastattelua, joka suoritetaan paikassa, jossa palvelu tarjotaan asiakkaalle. Haastateltava voi olla mistä tahansa yrityksen sidosryhmästä. Tällä keinolla saadaan tietoa myös fyysisestä ympäristöstä, ja voidaan luoda kokonaisvaltainen, kaikki aistit huomioiva kuva palvelusta ja sen tarjoajista, joka on yksi service designin pääideoista. Stakeholder´s map:ssa kuvataan kaikki yrityksen eri sidosryhmät ja pyritään saamaan selville niiden motivaatiotekijät. Sidosryhmien välisiä yhteyksiä pohditaan ja mietitään, miten eri sidosryhmät toimivat suhteessa toisiinsa. Customer journey map kuvaa monipuolisesti palvelupolkua asiakkaan kokemana eri kosketuspisteissä. (Stickdorn & Schneider 2010, 150-163, 166-167, 174, 178.)

Luominen ja reflektointi

Luomis- ja reflektointivaiheiden työkaluina voidaan käyttää mm. erilaisia ideointipajoja. Näitä ovat esimerkiksi aivoriihi, SWOT-analyysi ja Six Thinking Hat-menetelmät. Niiden avulla pyritään luovaan ajatteluun ja monipuolisiin näkökulmiin, jokaisessa metodissa hieman eri tavalla. Lähtökohtaisesti kuitenkin ideointi tehdään ryhmässä, ja tarkoituksena saada osallistujat inspiroitumaan luovaan ajatteluun, josta myöhemmin ideoita voidaan jatkojalostaa. Mind map eli käsitekartta on keino asiayhteyksien hahmottamiseen mahdollisimman monesta eri näkökulmasta. Benchmarkingin avulla puolestaan pystytään kehittämään omaa toimintaa, ja reflektoidaan muiden toiminnasta mitä itse pitäisi tehdä paremmin. ((Stickdorn & Schneider 2010, 180-181.; Tuulaniemi 2011, 136-141.)

What if-menetelmän avulla pyritään hahmottamaan palvelua kokonaisvaltaisesti ja ajattelemaan, mitä palvelulle tulevaisuudessa voi käydä. Siinä ei niinkään keskitytä yhteen tiettyyn palvelutapahtumaan vaan kokonaisuuteen. Menetelmällä voidaan hankkia tarpeellista tietoa ja havainnoida, miten mahdolliset ongelmakohdat hoidetaan tulevaisuudessa - ja mitä toimia voidaan tehdä jo tänään. (Stickdorn & Schneider 2010, 182.)

Design scenarios-menetelmän avulla pystytään perehtymään asiakkaan avaintoimintoihin palvelupolun aikana. Tällä tavoin saadaan relevanttia tietoa siitä, miten helppokäyttöinen palve-

lupolku on. Tätä menetelmää on mahdollista käyttää missä vaiheessa palvelumuotoiluprosessia tahansa - myös tutkimus tai implementointivaiheessa. (Stickdorn & Schneider 2010, 184.; The Interaction Design Foundation 2017.)

Storyboard on kuvien sarja. Sen avulla visualisoidaan tapahtumasarjaa eli palveluketjua. Ideana on sisällyttää kuvaan mahdollisimman paljon yksityiskohtia ja tällä tavoin saada syvälinen näkemys asiakkaan kokemukseen. Sekä todellista että mielikuvituksellista tapahtumaketjua voidaan kuvata storyboardilla. Sen avulla on mahdollista tuoda esiin mahdolliset ongelmakohdat, mutta toisaalta myös visioida kehityskohteita. (Stickdorn & Schneider 2010, 186-187.)

Desktop walkthrough-, service prototypes- ja service staging-menetelmät tuovat kaikki palvelukokemusta vielä konkreettisemmaksi. Näissä ns. ”näytellään” palvelutapahtumaa läpi - joko esimerkiksi Lego-figuureilla tai vaihtoehtoisesti työntekijöiden tai palveluprosessia muokkavien ihmisten kesken. Tällä tavoin pyritään pääsemään edelleen syvemmälle asiakkaan palvelukokemukseen ja havainnoimaan puutteelliset ja kehitystä kaipaavat kohdat. (Stickdorn & Schneider 2010, 189-195.)

Implementointi

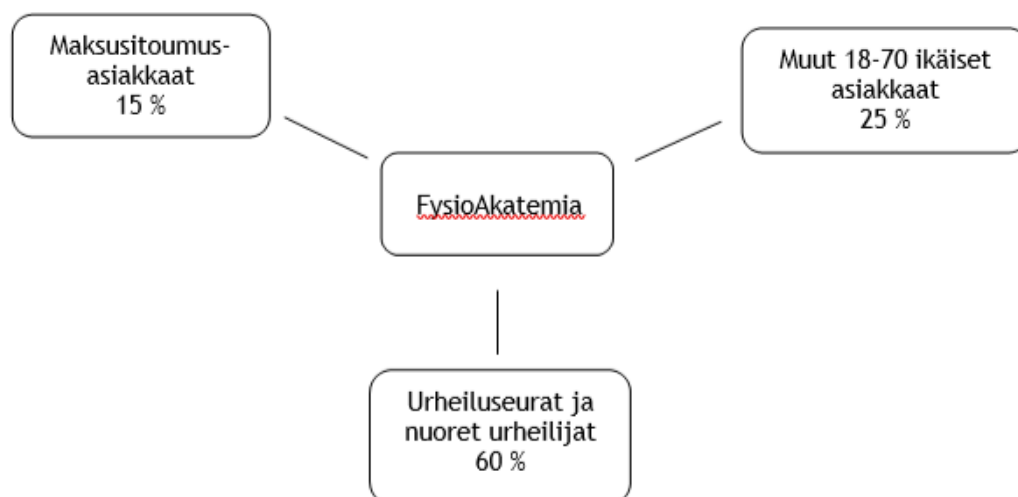
Implementointivaiheen työkaluista Service Blueprints on yksi tunnetuimmista ja käytetyimmistä. Se tuotetaan yhteistyössä palvelua tuottavien ja siinä osallisena olevien eri tekijöiden kesken - osa heistä on asiakkaille näkymättömiä ja osa ei. Palvelu kuvataan lineaarisesti ja siihen merkitään pystyviivoilla ne kohdat, joissa eri toimijat ja tapahtumat kohtaavat. Näin olennaisimmat kohdat tunnistamalla saada kehityskohdat selkeytetyiksi. Service roleplay nimensä mukaisesti mahdollistaa eri asiakasroolien ”testaamisen”. Tällä metodilla on mahdollista selvittää, miten eri asiakastyypit toimivat samassa tilanteessa. Business model canvas koostuu yhdeksästä ruudusta, joista jokaiseen merkitään yrityksen kannalta tärkeimmät tekijät onnistuneen liiketoiminnan kannalta. Nämä osiot ovat pääyhteistyökumppanit, päätoiminnot, pääresurssit, arvot, asiakassuhteet, jakelukanavat, asiakassegmentit, kulurakenne ja tulonlähteet. (Stickdorn & Schneider 2010, 204-207, 212-213; Tassi 2009; Strategyzer AG 2017.)

4 Case: Fysio Akatemia

Fysio Akatemia on Järvenpäässä toimiva fysioterapia-alan yritys. Yritys tarjoaa fysioterapia-, osteopatia-, hieronta- ja testauspalveluita niin yksityishenkilöille kuin urheiluseuroillekin. Toimintansa se aloitti vuonna 2014 ja se työllistää tällä hetkellä omistajansa lisäksi kymmenen henkeä. Edellä mainittujen palvelujen lisäksi Fysio Akatemialla on myös yhteistyökumppani henkisen valmennuksen parissa. Yrityksen tärkeimmiksi sidosryhmiksi voidaan nimetä eri urheiluseurat. Seuroissa urheilevien lasten ja nuorien kautta myös suuri joukko aikuisia koko Keski-Uudenmaan alueella tietää Fysio Akatemian.

Yksittäiset hoitokäynnit FysioAkatemissa ovat mahdollisia, mutta palveluita myydään myös viiden tai kymmenen kerran sarjakortteina. Sarjakorteilla pyritään sitouttamaan asiakas käymään useammin, mutta myös toisaalta harvan ongelman tiedetään parantuvan vain yhdellä käynnillä, joten asiakkaille tuodaan myös tällä tavoin tietoon, että ongelman poistuminen vaatii aikaa. Yritys haluaa toiminnallaan painottaa ensisijaisesti ennaltaehkäisyä hoitamisen sijaan. Asiakasta halutaan herätellä siihen, miten oman kehon toimivuudesta voi itse ottaa vastuun. Perinteisen hoitavan fysioterapian sijaan peräänkuulutetaan aktiivisen osallistamisen ideologiaa. Yrityksessä puhutaan liikeälystä, eli siitä miten kehoaan voi opetella käyttämään oikein. Yrityksen motto on ”Puhtaan liikkeen puolesta”, jolla halutaan viitata jokaisen kykyyn liikkua mahdollisimman virheettömästi ja tästä johtuen kivuttomasti. Fysio Akatemia haluaa olla edelläkävijä asiakkaan kuntoon hoitamisessa aktiivisin liikeharjoitteiden avulla, ei niinkään passiivisella manuaalisella terapialla. Innokkuus, jatkuva kehittymisen halu ja osaava henkilökunta sekä halu olla edelläkävijä ovat Fysio Akatemian tähänastisen menestyksen salaisuus. Henkilökunnalla on jatkuva palo kehittyä työssään. (Heikkilä 2017.)

Kuvion 6 mukaisesti asiakaskanta koostuu tällä hetkellä urheiluseurojen kautta tulevista asiakkaista, vakuutusyhtiöiden asiakkaista sekä yksityishenkilöistä. Nuoria, eri urheiluseuroista tulevia asiakkaita on tällä hetkellä jopa 60 %. Lisäksi yritykseen tulee vakuutusyhtiöiden maksusitoumuksilla asiakkaita esimerkiksi tapaturman tai leikkauksen jälkeiseen kuntoutukseen. Loput asiakkaista ovat eri ikäisiä, kuka minkäkin motivaattorin ajamina yrityksen palvelujen pariin ajautuneita kuluttajia.



Kuvio 6: Asiakasprofiilien osuudet tämän hetkisestä asiakaskannasta

Palveluiden kysyntä on melko tasaista ympäri vuoden. Yleinen lomakuukausi heinäkuu on monesti hieman tavanomaista hiljaisempi. Tähän on vastattu tarjoamalla esimerkiksi hieronta-sarjakortteja ”kesähintaan” tms., jolloin myyntitulokset eivät tässä kuussa dramaattisesti puutoa. Joulukuu, äitienpäivä ja isänpäivä ovat juhlapäiviä, jolloin lahjakorttimyynti nostaa kuukausittaista myyntiä ylöspäin. Tammikuu on usein myös hiljainen kuukausi ja sen vuoksi tammikuulle pyritään sovittamaan urheilijoiden testauksia. Tämä tasaa asiakaskäyntimääriä ja näin tammikuu on tuloksellisesti samaa tasoa kuin muutkin kuukaudet.

Järvenpää on muuttovoittokunta, joskin alue houkuttelee paljon lapsiperheitä (Tilastokeskus). Järvenpään keskustaan valmistuu tällä hetkellä Tuusulanjärvelle suuntautuvia arvoasuntoja, joiden voisi ajatella houkuttelevan alueelle myös varakkaampaa, työikäistä väestöä.

Järvenpäässä toimii useita saman alan yrityksiä sekä alaa harjoittavia yksityishenkilöitä. Vaikka kilpailua siis on, on Fysio Akatemian kääntymisen voittoa tekeväksi yritykseksi näin pian perustamisensa jälkeen todiste siitä, että myös tarve alan yritykselle ja kysyntä alueella on. Osa yrityksistä on erikoistunut pelkästään neurologiseen fysioterapiaan ja heidän kanssaan Fysio Akademia ei kilpaile samoista asiakkaista. Tiedostettavana tekijänä alan kannalta on huomattava Fysios:in ja Auronin toiminta. Nämä suuret toimijat ostavat pieniä alan yrityksiä ketjuunsa. Tämä omalta osaltaan edesauttaa sitä, että jäljelle jäävät alan pienet yritykset joutuvat tekemään enemmän töitä pärjätäkseen suurille kilpailijoilleen. Myös yhteistyösopimukset yksityisten lääkäriasemien kanssa on huomioitava asia: mikäli lääkäriaseman asiakkaan on pakko käyttää tiettyä fysioterapia-alan yritystä, ei yksittäisellä yrityksellä ole mahdollisuutta päästä tähän väliin. (Heikkilä 2017.)

Fysio Akatemian kohdalla tällä hetkellä suurin haaste on, että mistä yritykseen saataisiin normaalihinnan maksavia asiakkaita. Tällä hetkellä suuri osa käynneistä menee sopimushinnoilla,

sillä seuroilla on Fysio Akatemian kanssa yhteistyösopimus ja hinnasto. Yleisiksi alan haasteiksi voidaan nimetä esimerkiksi mahdollisen Kela-korvauksen poistaminen tai pienentäminen. Vaikka korvaus on pieni, voi sen vähentäminen tai poistaminen aiheuttaa kuluttajalle pohdintaa, onko palvelun käyttöön rahaa. Myös Sote-uudistus selkeytyessään voi myös koskettaa alaa. (Heikkilä 2017.)

Ylipäätään toimialan menestystekijänä voidaan pitää yrittäjähenkisyyttä. Jatkuva kehittyminen ja taito tuottaa asiakkaan toiveisiin ja tavoitteisiin vastaavia palveluita ovat elinehtoja menestykselle. Erityisesti kehittyneissä maissa vallitseva tavoitteellisen liikunnan megatrendi on luonut asiakasryhmän, joka on erityisen kiinnostunut omasta terveydestään sekä mahdollisuuksista optimoida oman kehon käyttöä mahdollisimman tehokkaasti (TEM 2014, 15). Myös tähän fysioterapia-alan on mahdollista vastata ja kehittää toimintamalleja tukemaan kyseisen asiakasryhmän toiveita.



Kuvio 7: Kasvupotentiaalia omaavat segmentit (TEM 2014, 22.)

Kuvion 7 mukaisesti kysyntää erilaisista liikunnallista palveluista on ja yrityksillä on potentiaalia menestyä näillä markkinoilla. Haaste lieneekin siinä, missä muodossa näitä palveluita saataisiin tarjottua mahdollisimman suurille volyyymeille. Työ- ja elinkeino ministeriön raportin (2014, 18.) mukaan oikea balanssi tulisi löytää niin, etteivät teknologialähtöiset tuotteet olisi liian monimutkaisia, terveyslähtöiset tuotteet puolestaan perusterveelle kuluttajalle liian vieraita tai liikuntalähtöisesti asiaa lähestyvät tuotteet ja palvelut sopivia ainoastaan himoliikkujille. Liikunta on vakavasti otettava hoitomuoto, mutta terveys- ja liikunta-alalla vallitsevien asenteiden ja ideologioiden vuoksi asiaa ei täysin vielä tunnusteta.

Teknologian kehittyminen on vauhdikasta ja myös fysioterapia-alalla on mahdollista ja tarpeenkin huomioida digitaalisuuden tuomat mahdollisuudet. Netti- ja liikunta-sovellukset ovat arkipäivää varsinkin ruuhkavuosiensa eläville työkäisille, joten sen vuoksi on todennäköistä, että digitaalisuutta hyödyntämällä on mahdollista kehittää fysioterapia-alaa.

5 Kehitystehtävä

Palvelumuotoilun ideana on yhdistää sekä palveluntarjoajan että palvelun kuluttajan tarpeet. Keskeistä palvelumuotoilussa on asiakasarvon ja liiketoiminta-arvon välinen tasapaino. Olen-
naista on tunnistaa palvelua tuottavan organisaation nykytila, todellisuus ja tavoitetila. Näi-
hin vastaamalla palvelumuotoilun apukeinoja käyttäen on mahdollista parantaa yrityksen jo-
kapäiväistä menestystä eli myyntiä ja myös pitkäaikaisia tavoitteita eli yrityksen strategista
suuntaa. (SDT- Palvelu-muotoilun Työkalupakki.)

Kehitystehtävä aloitetaan perehtymällä yrityksen toimintaympäristöön, palveluihin, arvoihin
ja tämänhetkiseen asiakaskannan koostumukseen. Sen jälkeen keskeisimmistä asiakasryhmistä
luodaan profiilit Personas-menetelmällä, ja keskitytään näistä toimeksiantajan mielestä yh-
teen olennaisimpaan. Asiakasprofiilin tarpeita ja toiveita pohditaan ensin yrityksen näkökul-
masta. Sitten palveluprosessia tarkastellaan yhdessä valittua asiakasprofiilia edustavan henki-
lön kanssa käyttäen tutkimusmetodina on Customer Journey Map:ia. Yhdessä asiakkaan kanssa
pohditaan palvelupolkua, ja selvitetään, miten asiakas sen näkee ja kokee. Haastattelusta
saatu informaatio auttaa hahmottamaan palvelupolkua asiakkaan näkökulmasta niin ennen palve-
lua, palvelun aikana kuin palvelun jälkeen. Tämän jälkeen suoritetaan vielä benchmarking.
Sen avulla selvitetään, millainen palvelupolku on palveluja tuottavassa yrityksessä ja mitä
siitä voitaisiin ottaa opiksi ja soveltaa käytäntöön Fysio Akatemiassa.

Edellä mainittujen metodien avulla on mahdollista hahmottaa lähtötilanne opinnäytetyön ke-
hittämistehtävään. Lisäksi niiden avulla saadaan riittävän syvällinen näkemys asiakkaan näkö-
kulmaan, jotta palvelupolkua voidaan pohtia kokonaisvaltaisesti ja tarvittaessa arvioida kriit-
tisestikin. Arvioimalla toisen yrityksen palvelupolkua, voidaan saada ideoita siihen, miten ne
yksittäiset kohdat toimisivat Fysio Akatemian kohdalla. Täten on mahdollista opinnäytetyön
tarkoituksen mukaisesti antaa konkreettisia esimerkkejä siitä, kuinka kehittää asiakkaan pal-
velupolkua sekä toisaalta yrityksen myyntiprosessista entistä toimivammaksi ja kustannuste-
hokkaammaksi. Toimien lopullinen toteutus käytännössä ja myynnin kehittymisen arviointi ja
seuranta rajataan kehitystehtävän ulkopuolelle. Ne jäävät toimeksiantajan toteutettavaksi
opinnäytetyössä annettavien kehitysehdotusten perusteella.

5.1 Personas

Eri asiakastyypien ja heidän tarpeiden ja arvonmuodostumisen tunnistaminen on tärkeää, kun halutaan kehittää palveluita asiakkaan näkökulmasta. Tuulaniemi (2011, 33-34.) toteaa Osterwalderiin ja Pigneuriin (2010) viitaten, että arvonmuodostumisen olennaisimmiksi elementeiksi voidaan nimetä brändi ja status, helppokäyttöisyys, hinta, muotoilu, ominaisuudet, tekemisen helpottaminen, saavutettavuus, säästöt, tuoteräätälöinti, uutuusarvo sekä riskin pienentäminen. Määriteltäessä arvolupausta itse yrityksen kannalta, voidaan käyttää apuna apukysymyksiä, jotka ovat:

- Minkälaista arvoa tuotamme asiakkaillemme?
- Minkä ongelman ratkaisemme?
- Minkä asiakastarpeen tyydyttämme?
- Millaista tuoteportfoliota tarjoamme kullekin kohderyhmällemme?

Personas-menetelmässä yrityksen asiakkaat jaetaan toimintamalliensa, tarpeidensa ja arvonsa mukaan eri profiileihin. Näillä eri profiileilla voi olla hyvin erilaiset tavoitteet ja toiveet palvelun suhteen, ja he arvostavat erilaisia asioita. Siksi on tärkeää tunnistaa eri profiilien eroavaisuudet ja seikat, jotka vaikuttavat myös ostokäyttäytymiseen. Selkeiden, tunnistettujen profiilien avulla on mahdollista kohdentaa palveluita juuri niille henkilöille, jotka ovat palvelusta todennäköisimmin kiinnostuneita. Tällä keinoin voidaan mahdollisesti tunnistaa myös ei-potentiaaliset hankkeet. Tunnistamalla ne riittävän aikaisin voidaan välttää turhat investoinnit kannattamattomiin palveluihin. (Tuulaniemi 2011, 157-160.)

FysioAkatemille voidaan luoda kolme eri asiakasprofiilia. Yksi asiakasprofiili on urheiluseuran jäsenet, jotka sopimuksen mukaan käyttävät yrityksen palveluja. Tämä voi olla testaamista, Korjaamo-palvelu (ilman ajanvarausta kerran viikossa tiettyinä aikoina annettava fysioterapeuttinen konsultatio) tai kuntoutusta loukkaantumisen jälkeen. Myös yksittäisiä pelaajia käyttää ennaltaehkäisytyyppisesti yrityksen palveluita omakustanteisesti. Yhteistyöstä urheilijoiden ja urheiluseurojen kanssa on kaikilla yrityksen työntekijöillä paljon kokemusta. Lähtökohteisesti ne työllistävät melko paljon ja seurojen maksama hinta palvelusta on edullisempi kuin listahinnat. Sen vuoksi asiakasprofiilina urheiluseurat ei ole se segmentti, johon tämän opinäytetyön kehitystehtävässä perehdytään myynnin kasvamisen näkökulmaa silmällä pitäen. Seuroja on asiakkaina, ja heidät halutaan pitää, mutta panostus ja myynnin kehittämistoimet halutaan suunnata toiselle segmentille.

Maksusitoumuksella tulevat asiakkaat jätetään tästä profiloinnista pois ja keskitytään työikäisten segmenttiin. Se on mahdollista jakaa kahteen erilliseen osaan. Toinen asiakasprofiili onkin paikallisista yrityksistä tulevat, eri verkostojen kautta hankitut yhteistyökumppanit ja

heidän työntekijänsä. Fysio Akademia on kampanjoinut talven aikana järvenpääläisissä yrityksissä. Kymmeneen paikalliseen yritykseen lähetettiin hierontatarjous, jolla yrityksen työntekijät pääsevät kymmenellä eurolla 45 minuutin hierontaan. Näin yrityksen palvelut tulevat tutuiksi, ja yrityksen tunnettuus nousee kaupungissa. Lisäksi aktiivisen verkostoitumisen myötä Fysio Akademia on saanut paikallisia liikekumppaneita ja tätä kautta tunnettuutta sekä uusia asiakkaita. Monissa yrityksissä työnantaja kustantaa työntekijöilleen tietyn määrän hierontaa tai fysioterapiapalveluita vuodessa. Sen vuoksi segmentti on potentiaalinen, sillä kaikki kulut palvelun käytöstä eivät mene itse asiakkaalle, vaan yritykselle. Tämä madaltaa kynnystä hakeutua palveluiden pariin, joissa muuten hinta saattaa olla esteenä tai ainakin yhtenä syynä, miksi palvelun pariin ei hakeuduta ennen kuin on pakko (esim. kova kipu, jatkuvasti arkea haittaava vaiva tai rajoittunut kyky liikkua). Tällä hetkellä Fysio Akatemian palveluista löytyy Kehon katsastus- testi, joka tietyllä tasolla vastaa juuri tämän asiakasprofiilin tarpeisiin. Se on työikäisille suunnattu 30 minuutin pikatesti, jossa kartoitetaan kehon tämän hetkinen tila ja annetaan suositus jatkotoimenpiteistä. Ideana on tunnistaa mahdolliset tulevat ongelmat jo ennalta, ja näin ollen ehkäistä sairauspoissaoloja töistä sekä luonnollisesti myös harrastusten yms. vapaa-ajan toimien parista. Testaustilanne on myös oiva paikka työntekijälle myydä asiakkaalle jatkoaika ja tukea asiakkaan ostopäätöstä alkaa tehdä toimia terveemmän tulevaisuuden eteen. Tuotetta on markkinoitu esimerkiksi Järvenpäässä vuosittain järjestettävillä Nasta Fiilis-messuilla.

Lisäksi työikäisten joukosta on mahdollista luoda kolmas asiakasprofiili, joka käsittää 50+ -vuotiaat ihmiset, jotka ovat vielä kaukana seniori-vuosistaan ja toisaalta kuitenkin taloudellisesti vakaassa tilassa ostamaan ja kuluttamaan palveluita. Heidän osuus asiakaskannasta ei tällä hetkellä ole merkittävän suuri, mutta sitä kautta yrityksellä voisi olla mahdollista saada niin lisää ostovoimaisia asiakkaita kuin luonnollisesti lisää liikevaihtoaakin. Yrityksenä Fysio Akademia on vielä nuori ja monet mieltävät sen vain urheilijoille palvelua tarjoavaksi yritykseksi. Tähän suositellaankin panostettavan ja alettavan rakentaa yrityksen kuvaa ja imagoa tietoisesti myös muut asiakaskunnat - ja erityisesti 50+- asiakkaat- huomioivaksi yritykseksi. Yrityksen arvomaailmaan kuuluva ennaltaehkäisy on teema, joka sopii erinomaisesti myös tälle kohderyhmälle.

Jo puolet Suomen väestöstä on täyttänyt 50 vuotta. Vaikka heistä joka toinen on eläkkeellä, on toinen puolisko edelleen aktiivisesti mukana työelämässä - monet ovat erinomaisissa asemissa työelämässä samanaikaisesti, kun asuntolaina on maksettu loppuun ja lapset muuttaneet omilleen. Ostovoimaa heillä siis todella on. Kyseinen ikäryhmä käyttää hyvinvoinnin, terveystuotteiden ja lääkkeiden osalta kuusi euroa kymmenestä, eli oma terveys nähdään tärkeänä ja siihen halutaan satsata. Varttuneempien kuluttajien tavoittamiseksi on keksittävä keinoja, kuinka vastata heidän arvoihinsa ja elämäntyyliinsä. Tutkitusti erityisesti 50+-ikäisille naiskuluttajille tärkeitä elementtejä ovat ruoka, matkailu, estetiikka ja harrastukset. Pienillä

palvelukonseptin muutoksilla on mahdollista houkutella tätä kohderyhmää ostamaan ja helpottaa heidän ostopäätöstään. On myös hyvä muistaa, että väestön ikääntyminen ei ole ajan-kohtaista pelkästään Suomessa. Tilanne on sama kaikkialla maailmassa. Näin 50+-asiakassegmentin palveluratkaisuja tuotteistamalla on mahdollista suuntautua myös kansainvälisille markkinoille. (Eboeime 2017; Jyväskylän yliopisto 2015; Wilska 2014.)

50-59-vuotiaita henkilöitä oli vuonna 2016 Järvenpäässä 5859 (Asunta 2017). Tilastokeskuksen (jarvenpaa.fi) taulukosta (taulukko 1) voidaan todeta ikäryhmän kasvaneen hitaasti vuodesta 2010 alkaen. Kasvun jatkuessa samalla kaavalla, tulee ikäryhmän edustajia olemaan Järvenpäässä vuosi vuodelta enemmän.

IKÄ	2010	2011	2012	2013	2014
50-54	2867	2879	2906	2962	2994
55-59	2816	2855	2865	2850	2789
YHTEENSÄ	5683	5734	5771	5812	5783

Taulukko 1: Väestön rakenne Järvenpäässä iän mukaan

Kiistattomien faktojen perusteella tämän opinnäytetyön kehitystehtävän kohdeasiakasryhmäksi valitaan 50+- profiili. Aallon & Rubanovitschin (2010, 59-61.) mukaan asiakaskannan ja -lostaminen on yksi keino kasvattaa liikevaihtoa. Väestön ikääntyessä kyseinen asiakassegmentti tulee tasaisesti kasvamaan. Länsimaissa myös elintapasairauksien nopea lisääntyminen on ongelma, ja niiden ennaltaehkäisyssä on olemassa potentiaalisia markkinoita (TEM 2014, 15).

50+-asiakassegmentin lähestymistä aletaan pohtia yrityksen arvojen mukaisesti ennaltaehkäisyn näkökulmasta. Hyvinvointi on yksi tämän profiilin kiinnostuksen kohteista. Lisäksi myös terveysliikunnan ja ravitsemuksen voidaan ajatella kuuluvan tähän kategoriaan. Fysio Akatemia haluaa nimenomaan osallistaa asiakastaan itsestään huolehtimiseen ja auttaa löytämään keinoja ylläpitää ja kehittää omaa fyysistä kuntoa. Kyseistä profiilia kannattaakin lähestyä enemmän ennaltaehkäisyn ja terveysliikunnan kiistattomien hyötyjen kautta. Vähentyneet sairauspoissaolot, enemmän tervettä aikaa läheisten kanssa sekä harrastusten parissa ovat klassisia motivaattoreita itsestään huolehtimiselle. Siksi olennaista onkin pohtia, mitkä muut elementit toisivat asiakkaalle todellista lisäarvoa ja vastinetta maksamalleen rahalle. Hinta sinänsä ei ole ongelma tälle kohderyhmälle, joten ei ole syytä polkea hintoja alas. Enemmän asiaa lähestytään siitä, mikä todellinen ongelma asiakkaalta tällä tavoin ratkaistaan. Se voi olla esimerkiksi vastuun siirtäminen ”couchille”, seurantaa tms. Toki myös arvo on eri asioita eri ihmisille ja yksilöiden väliset erot siinä, mikä kenellekin on tärkeää ja arvoa tuottavaa, voivat olla suuria.

Segmentin henkilöt ovat suurimmaksi osaksi edelleen aktiivisesti työelämässä mukana. Hektisen arjen ja haastavan työn vuoksi hyvinvointipalveluiden tulisi olla joustavia ja helppokäyttöisiä, käyttäjänsä aikatauluun soveltuvia. Myös oikeiden jakelukanavien löytäminen asiakas-segmentin tavoittamiseksi on tärkeää. Sosiaalinen media ei välttämättä ole niin aktiivisessa käytössä kuin nuoremmalla sukupolvella, joskin netin käyttäminen on äärimmäisen tuttua. Siksi asiakkaiden tavoittamista tuleekin miettiä myös perinteisempien kanavien kautta, kuten esimerkiksi messujen, yhdistyksien ja yhteistyökumppaneiden kautta. Työterveyshuolto on la- kisaateinen, ja voikin pohtia, voisiko sen kautta saada yhteistyötä tai näkyvyyttä. Myös mah- dollisuus mainostamiseen esimerkiksi kuntosalien, uimahallin, jäähallin tms. ilmoitustauluilla kannattaa kartoittaa - olennaista on löytää ja saada auki kanavat, joiden kautta olisi mahdol- lista saada mahdollisimman suuri asiakasvolyymi. Suositusten voima on myös kiistatonta, oli kyseessä minkä ikäryhmän edustajat vain ja siksi myös tapoja saada suosituksia ja sitä kautta tunnettuutta, on järkevää pohtia.

Asiakkaan sitouttaminen on yritykselle tärkeää. Asiakkaan kannalta taas riskin pienentäminen on olennaista: optimaalitilanne on, kun asiakas saa vastineen maksamalleen rahalle, eikä koe maksaneensa turhasta tai sitoutuneensa johonkin, josta ei voikaan halutessaan irtisanoutua. Tämä liittyy osaltaan myös joustoon ja mahdollisuuteen räätälöidä palveluita omien tarpeiden mukaan, joka on asiakkaalle tärkeää.

Tarve, jonka yritys palveluillaan pystyy tyydyttämään, on tuki terveeseen elämään. Sitä voi- daan tarjota erilaisen testaamisen ja ohjaamisen kautta sekä myös fyysisen ja psyykkisen kon- sultoinnin ja couchaamisen avulla. Näistä on mahdollista myös rakentaa erilaisia peruspaket- teja, joita voisi räätälöidä yksilöllisemmin asiakkaan tarpeen mukaan. Tarvittaessa asiakas oh- jataan lääkärin tms. asiantuntijan luokse, joita Fysio Akatemia voisi tietoisesti hankkia itsel- leen yhteistyökumppaneiksi.

5.2 Customer Journey Map

Customer Journey Map:in avulla on mahdollista kuvata asiakkaan palvelupolku eri palvelu- tuokioineen ja kosketuspisteineen. Kartta on aluksi tyhjä paperi, johon aletaan kerryttää asi- akkaan kosketuspisteitä kaikissa eri palvelun vaiheissa. Kohdat pyritään esittämään peräkkäi- sinä tapahtumina ja ne merkitään paperille esimerkiksi Post-it-lapuilla. Kun palvelupolku on lopulta valmis, voidaan perehtyä sen aukkoihin, kipukohtiin, hyviin kokemuksiin ja mahdolli- suuksiin sekä asiakkaan että yrityksen kannalta. Tällä tavoin refleктоimalla vallitsevaa tilan- netta on mahdollista alkaa kehittää palvelupolun yksityiskohtia toimivimmiksi. Yhtä lailla ar- voa tuottamattomat elementit voidaan karsia pois. (Tassi 2009; Tuulaniemi 2011, 99.)

Kosketuspisteitä ennen palvelua ovat mm. ajatus palvelun tarpeesta, tiedonhaku aiheeseen liittyen, vertailu, varaaminen ja valmistautuminen. Palvelun aikaisia tapahtumia ovat puolestaan saapuminen palveluntarjoajan tiloihin, vastaanotto, odottelu, palvelun käytön eri vaiheet ja maksaminen. Palvelun käyttämisen jälkeen on hyvä pohtia mitä tapahtuu seuraavaksi: sovitaanko seuraavasta käynnistä ja pidetäänkö palvelun jälkeen yhteyttä. Myös esimerkiksi sähköpostiin tuleva asiakastyytyväisyys kysely on edelleen yksi kosketuspiste palveluun. (SDT-Palvelumuotoilun Työkalupakki.)

Fysio Akatemian 50+ -asiakkaan yksittäiseen käyntikertaan perustuvaa palvelupolkua hahmoteltiin yhdessä kohderyhmään sopivan 54-vuotiaan naisen kanssa. Customer Journey Map:in laatiminen sovittiin ennakolta ja se tehtiin Fysio Akatemian tiloissa 22.3.2017. Menetelmä antaa suuntaa siitä, miten kyseisen asiakasprofiilin edustaja näkee ja kokee palvelun niin ennen palvelua, sen aikana kuin palvelun jälkeenkin. Kartassa punaiset Post-It-laput kuvaavat kohdista, joissa palvelua pitäisi parantaa. Keltaisella on merkitty kohdat, jotka asiakas koki neutraaleina. Vihreällä värillä on merkitty onnistuneet kosketuspisteet palveluun.



Kuvio 8: Customer Journey Map

Asiakas halusi varata ajan nettiajanvarauksen kautta. Mobiililla tämä ei kuitenkaan onnistunut pikaisella yrityksellä kahvitauon aikana. Ohjelma vaati sisäänkirjautumista ja asiakas päätyi soittamaan ajanvaraukseen. Puhelimitse vapaa aika löytyi helposti ja palvelu oli ystävällistä. Yritys oli asiakkaalle jo entuudestaan tuttu. Huomio oli kiinnittynyt ohi kävellessä yrityksen logolla varustettuun suureen seinällä olevaan valomainokseen. Yrityksen nimi ei asiakkaassa herättänyt tunteita suuntaan eikä toiseen. Sijainniltaan paikka on asiakkaan mielestä ihan-teellinen: yritys sijaitsee keskustassa, kyltit ohjaavat selkeästi paikalle ja pyörälle löytyi te-line ulko-oven edestä.

Odotustilojen viihtyvyys sai paljon kiitosta. Aula on väljä ja sohvilla voi odottaa omaa vuoro-aan. Aulan kruunaa vastaanottotiski, joka on rakennettu vanhoista kirjoista ja puulavoista. Si-sätilat asiakas koki selkeiksi ja atmosfääri oli rauhallinen ja seesteinen. Valaistus oli riittävää,

sillä valaisimien lisäksi tiloihin tulee myös luonnonvaloa. Vastaanotossa palvelu oli ystävällistä ja työntekijöiden yhteneväiset työpaidat loivat siistin ja ryhdikkään ilmeen.

Palvelun aikana myös hoituhuone koettiin viihtyisäksi. Lämpötila oli sopiva ja värisävyt tekivät huoneesta miellyttävän oleskella. Radiota tms. taustamusiikkia ei ollut, mutta se ei vaikuttanut palvelukokemukseen. Yrityksen tiloihin ei myöskään kantaudu liikenteen melua. Työntekijän suorittama alkukartoitus oli asiakkaan mielestä kattava. Se sisälsi peruskyselyt ilman turhaa höpöttämistä. Työntekijästä välittyi myös ammattitaitoinen kuva, joskaan asiakas ei sen enempää avannut mistä elementeistä tämä kuva syntyi.

Palvelun lopulla työntekijä antoi vinkkejä oman kehon huoltamiseen. Seuraavasta ajasta ei puhuttu, eikä asiakas saanut ehdotusta, miten jatkossa toimittaisiin. Maksaminen oli helppoa ja selkeää. Asiakas jäi kuitenkin kaipaamaan esimerkiksi esitettä tai jotain, millä palvelu olisi jäänyt jollakin tavoin paremmin mieleen.

Customer Journey Map:ia tarkastelemalla käy ilmi, että asiakkaan palvelupolusta löytyy niin onnistuneita kuin kehittämistä vaativiakin kohtia. Ongelmakohtaksi palvelun varaamisen yhteydessä osoittautui ajanvarausjärjestelmän sekavuus mobiililaitteella aikaa varattaessa. Tämä on syytä korjata välittömästi. Puhelinajanvaraus on edelleen myös välttämättömyys, sillä kaikki eivät halua käyttää nettiajanvarausta. Myös varausjärjestelmän sekavuus voi aiheuttaa sen, että asiakkaan on pakko soittaa yritykseen. Tällöin se, että joku vastaa puhelimeen on äärimmäisen tärkeää, koska pahimmillaan asiakas varaa ajan toisesta paikasta, mikäli hän ei helposti saa haluamaansa aikaa. Fysio Akatemian nettisivuille on syksyllä 2015 avautunut myös yhteydenottolomake, josta asiakkaan viesti tulee yrityksen sähköpostiin. Yhteydenottolomake on saanut hyvän vastaanoton, ja sitä kautta tuleekin muutamia kyselyitä viikoittain, jotka miltei järjestäen johtavat varattuun aikaan. Nettisivuissa on siis paljon hyvää, mutta niiden päivittäminen on ajankohtaista.

Palvelun aikana yrityksen arvot näkyivät omalla tavallaan kohdassa, jossa asiakkaalle neuvottiin mitä tämä voi itse tehdä vaivan helpottamiseksi. Lihashuollon neuvominen tukee itse tekemisen ideologiaa. Tässä kohtaa voikin pohtia, voisiko jotain ns. myyntiargumentteja luonnollisesti ja hieman ohimennen kertoa jo tässä vaiheessa. Ikään kuin keskustelemalla esiintuotuja pointteja asiakas saattaisi pohtia vielä palvelun jälkeenkin, ja näin mahdollisesti palata palvelun pariin todennäköisemmin uudelleenkin.

Palvelun jälkeen maksutilanne sujui hyvin ja asiakkaan olo oli hyvä. Jälkikäteen erityisesti myynnin näkökulmasta tarkasteltuna kehityskohteita kuitenkin löytyy. Uuden ajan varaamista ei ehdotettu ja asiakas muutenkin ”päästettiin menemään” suhteellisen helpolla. Tähän onkin äärimmäisen tärkeää kehittää tapa, jolla asiakas saataisiin muistamaan yritys. Tullessaan ensi

kertaa yritykseen asiakas täyttää esitietolomakkeen, jossa hän voi myös valita, haluaako saada sähköpostiinsa yrityksen tiedotteita ja uutisia. Tällainen palvelun jälkeen lähetty viesti on oiva tapa tehdä jälkimarkkinointia ja saada yritys pysymään asiakkaan mielessä, mutta niiden epäsäännöllisyyden vuoksi on vaikea sanoa, kuinka pian asiakas yrityksestä kuulee. Nykyään kun sähköposteja tulee useilta eri tahoilta ja melko paljonkin, on myös paljon ihmisiä, jotka eivät halua heille lähetettävän sähköpostitse yrityksen tiedotteita.

5.3 Benchmarking

Benchmarking on metodi oman toiminnan kehittämiseen. Sen avulla on mahdollista tutkia, havainnoida, vertailla ja arvioida liiketoimintaa. Perimmäisenä tavoitteena on oppiminen. Benchmarkingin avulla voi vertailla niin tuotteita, palveluja, toimintatapoja kuin strategiavaihtojakin. Benchmarkingista saatavan tiedon avulla on mahdollista välttää tietyt virheet ja hyödyntää jo hyväksi havaittuja toimintatapoja. Benchmarkata voi myös kokonaan toista toimialaa ja näin saada oppia ja soveltaa havainnoituja asioita omassa liiketoiminnassaan. (Tuulaniemi 2011, 138-139.)

Benchmarkingin kohdeyritykseksi valittiin Haikon kartanohotelli Porvoossa. Yritykseen ja sen palveluihin perehdyttiin verkosta saatavan tiedon perusteella, omien käyttökokemusten perusteella sekä sähköpostin välityksellä, johon vastasi yrityksen asiakaspalvelu- ja myyntipäällikkö.

Haikon kartanohotelli aloitti toimintansa hotellina vuonna 1966 ja se on onnistuttu profiloimaan laadukkaana ja ylellisenä majoitusvaihtoehtona. Ennen kaikkea Haikko on selkeästi ”aikuisen makuun” eli lapsiperheille suunnattuja palveluita ei painoteta palveluvalikoimassa. Vuonna 2013 kartanon huoneet ja aulatilat remontoitiin vastaamaan vaativienkin asiakkaiden tarpeita. Samalla kartanohotellissa aloittivat työskentelynsä butlerit - asiakaspalvelijat, jotka varmistavat uniikin ja odotuksia vastaan palvelun kartanovieraille. Haikon palveluista löytyy vuokrattavat tilat niin kokous- kuin juhlaikäyttöönkin. Ulkoilu- ja liikuntamahdollisuuksiin Haikon palveluissa vastaa monipuolinen ulkopelialue Haikko Areena sekä 14 hehtaarin merenrantapuisto. Hemmotteleva japanilaishenkinen Yorokobi-allasosasto porealtaineen ja erilaisine hieronta- ja hoitomahdollisuuksineen suo mahdollisuuden kokonaisvaltaiseen rentoutumiseen. Kylpylän allasosastolla ei ole huomioitu perheen pienimpiä, ja ikärajaksi kylpylän käytölle onkin asetettu 12 vuoden ikä klo 18 alkaen. Vuonna 2015 Haikon yhteyteen avattiin myös Anti age-klinkka, joka tarjoaa esteettisiä kauneushoitoja. Lisäksi Haikko tarjoaa mm. viini-iltoja ja herkuttelulomia sekä erilaisia arjen irtiottoviikonloppuja. (Haikko 2017.)

Työyhteisöille Haikko tarjoaa kuntoremonttikursseja. Nämä kurssit rakennetaan yhteistyössä työterveyshuollon, yrityksen ja Haikon kylpylän yhteistyönä. Tarjolla on paketteja erilaisilla teemoilla, kuten esimerkiksi Hyvä ikä 50+, vuorotyö ja painonhallinta. Mahdollista on myös tilata Haikon fysioterapeutti työpaikalle suorittamaan tiettyjä testejä. (Haikko 2017.)

Yksityishenkilöille tarjolla on personal trainer-palvelu. Sitä mainostetaan kaiken ikäisille, kuntoisille ja kokoisille sopivaksi ja kokonaisuus sisältää asiakkaan toiveiden mukaisesti testausta, ohjattua kuntosaliharjoittelua tai muunlaisen liikuntatuokion, ravintoneuvontaa, fysioterapia- tai lihahuoltopalveluita sekä ulkoliikuntaa. Pakettien esimerkkihintoja löytyy nettisivuilta ja myös tässä kohdassa lisätietojen kysymiseen tarvittavat puhelinnumero ja meiliosoite ovat selkeästi esillä, mikäli asiakas haluaa asian tiimoilta ottaa yhteyttä. (Haikko 2017.)

Yhteydenotto ja varauksen tekeminen on tehty helpoksi. Haikkoon saa yhteyden niin puhelimella, sähköpostilla kuin elektronisella varauslomakkeella nettisivujen kautta. Olipa asiakas missä kohtaa vain nettisivuilla, aina on mahdollista päästä linkin kautta tekemään varaus tai kysymään tarkemmin lisätietoja palvelusta.

Yhteistyötä Haikko tekee mm. Stockmannin, Finnairin ja Bollinger-shampanjan kanssa. Edellä mainittujen yhteistyökumppaneiden voidaan ajatella olevan vahvoja brändejä samoin kuin Haikonkin, ja kuluttajien mielikuva niistä on laadukas. Stockmannin kanta-asiakkaille tarjotaan sekä pysyviä että vaihtuvia hotellitarjouksia vapaa-ajan matkustukseen. Jotta arjen yllinen irtiotto olisi mahdollinen entistä laajemmalle asiakaskunnalle, on Haikon palveluita mahdollista maksaa myös osamaksulla. (Haikko 2017.)

Haikolle asiakkaiden palaute on erittäin tärkeää ja toimintaa kehitetään asiakaspalautteiden mukaisesti. Vapaa-ajanmatkustajien asiakastyytyväisyyttä seurataan tiedoista, joita saadaan lähettämällä sähköpostitse palautekysely vierailun jälkeen. Lisäksi hyödyllistä tietoa asiakastyytyväisyydestä saadaan eri nettikanavista, kuten Facebookista, Trip Advisorista ja Booking.com:sta. Tärkeää on tietää ovatko asiakkaat olleet tyytyväisiä palveluun ja onko palvelu vastannut heidän odotuksiinsa. Tyytyväiset asiakkaat palaavat uudelleen ja lisäksi myös suosittelevat yritystä omissa verkostoissaan. Vastaavasti tyytymättömän asiakkaan palautteeseen reagoidaan ja vastataan nopeasti asiakasta kuunnellen. Tällä tavoin pyritään voittamaan myös tyytymättömän asiakkaan luottamus ja saamaan hänelle positiivinen mielikuva yrityksestä. Ylipäätään kaikki saadut palautteet toimitetaan asianosaiselle osastolle, jossa esimies käy läpi palautteet alaistensa kanssa. (Hujanen 2017.)

Ajateltaessa asiakkaan ostoprosessia ja toimintoja, jotka hän käy läpi ennen palvelun hankkimista, on elintärkeää, että yritys on jollain tasolla tunnettu. Asiakkaan kiinnostumista, tiedonhakua ja vertailua ajatellen tärkeässä roolissa on hyvä tai edes kohtuullinen sijoittuminen

tietyillä hakusanoilla haettaessa informaatiota verkosta. Jotta yritys palveluineen erottuisi kilpailijoistaan, on tärkeää saada tunnettuutta, jotta yritys on ylipäättään mahdollista valita. Tunnettuuteen liittyy yrityksen imago ja brändi ja benchmarkingin vertailuyrityksellä Haikolla onkin vahva, vuosien mittaan rakennettu brändi. Yritys on epäilemättä hyvin tunnettu suomalaisten keskuudessa. Kuitenkin Haikko on aikanaan myös kärsinyt mm. mediassa luoduista liiankin ylellisistä mielikuvista: ns. tavalliset ihmiset ajattelivat paikan olevan niin hieno, ettei sinne ole varaa mennä. Näiden ennakkoajatusten muuttaminen otti oman aikansa.

Yhtä lailla Fysio Akatemialle on mahdollista rakentaa vahva brändi. Se vaatii kuitenkin pitkäjänteistä työtä. Brändin rakentaminen yhden arvon tai kantavan ajatuksen voimaan on kuitenkin täysin realistinen tavoite. Se tulisi kuitenkin tehdä myös asiakkaita kuunnellen ja heidän ideat, palautteet ja mielipiteet huomioiden. (Varis 2016; Tid-Business Media 2016.) Leppänen 2007, 39-40.) kannustaa brändin rakentamiseen tarinallistamisen keinoin. On todettu, että kuluttajat ovat skeptisiä mainoksia kohtaan. Sen sijaan omaperäisen tuotteen ja siihen liittyvän tarinan luominen on tehokkaampi keino saada kuluttajien huomio. Tarinankerronnan kannalta on tärkeää tunnistaa kohderyhmän maailmankuva ja pyrkiä luomaan sitä koskettavia tarinoita, joihin voi samaistua. Haasteen brändin rakentamisessa liittyvät siihen, että ihmiset tietävät palveluilta olevan tarjolla muillekin kuin urheilijoille. Fysio Akatemian ennaltaehkäisy-teeman voidaan kuitenkin ajatella olevan kantava voima, jonka varaan brändin pystyy rakentamaan. Sen voi ajatella houkuttelevan myös 50+-asiakassegmenttiä.

Ostamisen helppous on olennaista jo siinä vaiheessa, kun asiakas on vielä tiedonhaku- ja vertailuvaiheessa. Haikon palveluiden varaaminen on tehty todella helpoksi. Nettisivusto on erittäin informatiivinen ja varaaminen tai lisätietojen kysyminen on tehty helpoksi. Tästäkin on mahdollista ottaa oppia ajateltaessa Fysio Akatemian palvelun ostamisen helppoutta.

Haikon kartanohotellissa vallitsee laadukas ja ylellinen atmosfääri. Asiakkaan arvokkuutta korostetaan teitittelyllä ja henkilökunta on avuliasta ja ystävällistä. Kuin ohimennen vastaanotovirkailija kertoo Edelfeldtin tauluista, joilla Haikkoa on sisustettu. Taide yhdistettynä mahdipontiseen sisustukseen luo asiakkaalle mielikuvaa jostakin todella erityisestä, perusarjesta poikkeavasta kokemuksesta.

Haikon kartanohotellin palvelutarjonta on erittäin laaja. Sen voisi uskoa vastaavan melko varmasti myös kaikkein vaativimpienkin asiakkaiden tarpeisiin. Lisäpalveluita on paljon tarjolla ja niistä kerrotaan asiakkaalle mielellään ja tarjotaan ns. päätuotteen lisäksi. Mitä Haikon kartanohotellin palveluvalikoimasta voisi ammentaa myös Fysio Akatemian kehittämiseen on tuotteiden paketointi. Personal trainer-paketissa on ymmärretty hyvinvoinnin kokonaisvaltaisuus ja se, että hyvinvointi koostuu monesta eri tekijästä.

Jälkimarkkinointiin on Haikossa panostettu ja asiakas halutaan saada muistamaan yritys ja palaamaan pian takaisin sen palveluiden pariin. Aktiivisella palautteen keräämisellä on myös mahdollista saada ajankohtaista tietoa siitä, mitä asiakkaat vierailultaan toivovat. Näihin palautteisiin reagoimalla ja tuomalla palvelutarjontaan elementtejä aidon kiinnostuksen pohjalta on mahdollista tyytyväisten asiakkaiden lisäksi saada myös myyntilukuja nousemaan. Tämä vaatii kuitenkin jatkuvaa asiakkaiden kuuntelua ja toisaalta myös kykyä ymmärtää, mitä kannattaa kehittää ja mitä ei. Suositusten voimaa ei nykyaikana kannata aliarvioida, eikä niin tehdä Haikossakaan. Niiden saamiseksi onkin ehdottomasti järkevää kehittää jokin toimiva menetelmä.

5.4 Kehitysehdotukset myynnin tehostamiseksi

Teoriapohjan sekä palvelumuotoilun eri työkalujen avulla hankitun tiedon perusteella voidaan työn tavoitteen mukaisesti esittää erilaisia kehitysehdotuksia yrityksen myyntilukujen nousemiseksi. Vaikka työ keskittyi 50+- asiakassegmenttiin, voidaan suuren osan tutkimuksen kautta nousseista ehdotuksista kuitenkin ajatella pätevän kyseisen segmentin lisäksi myös muihin asiakassegmentteihin. Sen vuoksi ensiksi esitetään kehitysehdotus kyseisen 50+ -segmentin tavoittamiseksi. Tämän lisäksi esitetään ehdotuksia palvelun asiakaslähtöiseen kehittämiseksi niin, että ne eritellään toimenpiteisiin ennen palvelua, palvelun aikana sekä palvelun jälkeen. Näiden toimenpiteiden voidaan ajatella koskevan myynnin kehittämistä yleisesti eikä vain yksi asiakassegmentti huomioiden.

Opinnäytetyön liitteeksi lisätään kaksi kuviota, joiden avulla tutkimuksen kautta löydetty asiat esitetään toimeksiantajalle. Ensimmäinen kuviosta kuvaa toimenpiteitä 50+-asiakassegmentin suhteen. Toinen kuvio havainnollistaa käytännön toimenpiteitä asiakkaan palvelunpolun ja tätä kautta myynnin parantamiseksi niin työntekijän kuin yrityksenkin kannalta katsottuna. Kuvioden avulla toimeksiantajan on helpompi arvioida ehdotuksia, esittää niitä omille työntekijöilleen ja viedä käytäntöön yrityksen päivittäisessä toiminnassa.

5.4.1 50+ -asiakassegmentin tavoittaminen

Opinnäytetyötä tehdessä ja aiheeseen syvällisemmin perehtyessä päällimmäiseksi ajatukseksi nousi, että yksittäisen asiakassegmentin määrän kasvattaminen tulee vaatimaan erittäin paljon pitkäjänteistä työtä. Ihmisen hyvinvointi koostuu monista osatekijöistä, joten pelkän yhden palvelun eli fysioterapian vuodesta toiseen jatkuva voitokas myyminen voi osoittautua on-

gelmalliseksi, joskin samoissa myyntiluvuissa varmasti pystytäänkin pysymään. Pienen yrityksen voi olla myös hankalaa saada tarpeeksi alaa suurempien kilpailijoiden ”varjossa”. Siksi yhtenä ehdotuksena 50+-asiakassegmentin houkuttelemiseksi yrityksen suositellaan kartoittavan mahdollisia yhteistyökumppaneita ja mahdollisuuksia alkaa kehittää laajempaa palvelupakettia tai -kokonaisuutta yhteistyössä muiden paikallisten terveysalan yrittäjien kanssa. Verkostoitumalla muiden paikallisten pienten yritysten kanssa on mahdollista kasvaa yhdessä vahvemmaksi ja asiakkaita houkuttelevaksi palveluntarjoajaksi. Kuten yrityksessä on aiemminkin todettu, yhdellä käyntikerralla saadaan pysyviä tuloksia harvoin. Sen vuoksi tuotteen paketoiminta esimerkiksi kymmeneksi käyntikerraksi on välttämättömyys.

Edelleen johtavana teemana voi olla Fysio Akatemian ennaltaehkäisyn ideologia, joka tutkitusti on tärkeä myös 50+-ikäisten segmentille. Tuotteistettu palvelukokonaisuus, joka koostuu niin fyysisestä kuin henkisestäkin valmennuksesta esimerkiksi ravinto-opastuksen lisäksi, on suurella todennäköisyydellä kiinnostava ja houkutteleva kokonaisuus ko. segmentille. Motivatiota liikkumiseen ja itsestään huolehtimiseen tällaisen paketin avulla voi ajatella saatavan esimerkiksi jonkinlaisesta lähtötilanteen kartoituksesta ja kuntotestistä. Kun uusintatesti tehdäisiin X ajan kuluttua, palvelukokonaisuuden käytön jälkeen, antaa tämä konkreettista tietoa asiakkaalle itseensä panostamisen kiistattomista hyödyistä ja vaikutuksista.

Räätälöinnin mahdollisuus tulee kuitenkin huomioida niin, että yksittäisen asiakkaan tarpeisiin on mahdollista vastata kohdennetusti. Customer Journey Map:ia piirtäessä kävi mm. ilmi, että kyseinen asiakas harrastaa liikuntaa joka tapauksessa, eikä kaipaa siihen mitään erityistä kannustajaa tai tsempparia. Kuitenkin asiakas sanoi kaipaavansa tietoa tai neuvoja liikkumiseen, joten tämän voi ajatella kuvastavan sitä osa-aluetta, jossa työntekijä toisi esille omaa asiantuntijuuttaan ja osaamistaan - erityisesti ennaltaehkäisyn näkökulmasta. Osalle ihmisistä taas yhteisön tai valmentajan tuki on todella tärkeää. Tästä löytyy esimerkkinä erilaiset nettivalmennukset, joihin ravinto- ja liikuntaohjeiden lisäksi kuuluu monesti myös jonkun suljetun nettiyhteisön jäsenyys, jossa kannustusta, tukea ja apua saa. Näihin segmentin sisällä esiintyviin erilaisiin tarpeisiin tulee olla mahdollisuus vastata. Se, mikä on paras ja tehokkain muoto tällaisen terveyspaketin toteuttamiseen, tulisi selvittää syvällisemmällä tutkimuksella asiakassegmentin toiveista ja odotuksista. Toisaalta jokainen kuitenkin ottaa lopulta vastuun oman kehonsa huollosta itse, joten sen eteen tehtävä työ on itsenäistä. Kuitenkin ryhmän tuki on joillekin tärkeää, joten myös tapoja suorittaa terveysvalmennusta esimerkiksi pienryhmässä tulee kartoittaa tarkemmin.

Digitaalisuuden tuomat mahdollisuudet niin markkinoinnin kuin palvelun ominaisuuksien kannalta on järkevää selvittää, vaikka segmentti ei varsinaisia diginatiiveja olekaan. Tutkitusti erilaisten yhteisöllisten palveluiden käyttö on kasvanut viime vuosina erityisesti yli 55-vuotiaiden joukossa. Käytetyimmät sosiaalisen median kanavat 47-55-vuotiaiden ikäluokassa ovat

suosituimmuusjärjestyksessä Facebook, Twitter, LinkedIn ja YouTube. (MTV3 2014.) Sen vuoksi markkinointia kannattaa tehdä näissä kanavissa, vaikka rinnalla käytettäisiinkin myös perinteisempiä markkinointikanavia. Digitaalisuuden tuomat mahdollisuudet juuri liikuntaa tukevilla nettiyhteisöissä ja sovelluksissa ovat hyvä vaihtoehto tueksi, vaikka valmennusta, neuvontaa ja liikkumista tehtäisiin myös kasvotusten yhdessä ammattilaisen kanssa.

Paremmän asiakasymmärryksen saavuttamiseksi ehdotetaan, että olemassa olevan 50+- segmentin joukossa suoritettaisiin asiakastytyväisyyskysely. Huolellisella kysymysten suunnittelulla on mahdollista saada syvällisempää tietoa segmentin toiveista ja tarpeista. Niihin vastaamalla on mahdollista luoda palvelukokonaisuus, jonka avulla kyseinen asiakassegmentti kasvaa ja näin ollen myös yrityksen myyntiluvut kääntyvät nousuun. Paketit sitouttavat käymään, joten tällöin myös asiakkaan käyntimäärää kuvaavan suhdeluvun voidaan ajatella kasvavan.

5.4.2 Ennen palvelua: Tunnettuuden kasvattaminen

Asiakkaan toimiin ennen päätöstä tulla yrityksen palveluiden pariin on haastavaa vaikuttaa. Informaatiota on tarjolla paljon ja sen hankkiminen on erittäin helppoa. Jotta Fysio Akatemia tulisi valituksi palveluntarjoajaksi, on tärkeää tehdä sitkeästi töitä tunnettuuden ja yrityksen brändin kasvattamiseksi. Yrityksen palvelujen pariin tuleminen pitäisi olla asiakkaalle mahdollisimman helppoa ja vaivatonta. Tutkimuksessa ilmenneiden nettisivujen sekavuuden takia sivujen päivittäminen tulisi panna toimeen mahdollisimman pian. Samalla niiden toimiminen myös älypuhelimessa mahdollisimman sujuvasti on hyvä tarkistaa. Mahdollisuus varata aika myös puhelimitse on välttämättömyys. Tarkistamisen arvoista on, minkälaiset käyttänyt yrityksessä on liittyy puhelinväyläsiin. Vastaanotossa ei ole ketään töissä, vaan se hoidetaan yhdessä työntekijöiden voimin niin, että vastaanottoa hoitaa se, ketä paikalla sattuu olemaan. Tämä voi johtaa siihen, että puhelimen äärellä ei välttämättä olekaan ketään. Sen vuoksi on äärimmäisen tärkeää, että vastaamattomiin numeroihin soitettaisiin takaisin ja näin ollen yhtäkään asiakasta ei menetettäisi.

Google-mainontaan on satsattu rahallisesti jo pidemmän aikaa melko paljon kuukausitasolla näkyvyyden saamiseksi hakukoneissa. Vaikka epäilemättä näkyvyyttä pitäisi edelleen kasvattaa, ei Google-mainonnan lisääminen ole varteenotettava vaihtoehto tässä vaiheessa. Ennen näkyvyyden saamista voisi pohtia potentiaalisten yhteistyökumppaneiden tai suositusten kautta. Tehokasta markkinointia on myös se, että asiakas on niin tyytyväinen palvelukokemukseensa, että hän suosittelee yritystä esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Myöskään sitä, että asiakas suosittelee yritystä omille tutuilleen verbaalisesti ei pidä vähätellä. Tämän toteutumisessa olennaisessa roolissa on kuitenkin asiakaspalvelijan ammattitaito sekä palvelun

laatu, joten suositusten määrää on mahdollista lisätä vain sillä, että asiakas on ensin käyttänyt yrityksen palveluilta.

Brändin rakentamisen avuksi ehdotetaan tarinallistamista. Sen kautta asiakas voi kokea kuuluvansa joukkoon ja voi samaistua tarinankerronnan päähenkilöön. Näitä tarinoita voisi olla esimerkiksi nettisivuille kerättävät onnistumiskokemukset. Tärkeintä on saada asiakas tuntemaan itsensä osaksi tarinaa. Mitä enemmän laadukasta ja ihmisiä koskettavaa sisältöä saadaan tuotetuksi, sitä enemmän myös ihmisten mielikuvat yrityksestä muotoutuvat. Myös blogitekstien kirjoittaminen ja jakaminen nettisivuille nostetaan yhdeksi ehdotukseksi näkyvyyden ja tunnettuuden parantamiseksi. Laadukas teksti oikein kohdennetulle yleisölle voi saada suuren määrän jakoja ja näin ollen saavuttaa laajan lukijakunnan ilman suurta rahallista satusta.

5.4.3 Palvelun aikana: Asiantuntijuus esiin

Työntekijöiden myyntitaidon parantaminen koulutuksen kautta on tärkeässä roolissa. Ajatusmaailma myynnistä tulisi tuulettaa ja päivittää tälle vuosikymmenelle: vaikka jokainen asiakas ei ostaisikaan tarjottua pakettia, niin jos sitä ei tarjota ollenkaan, ei sitä myöskään ostakukaan. Tuotetuntemuksella ja ammattitaidolla palveluiden tarjoamisesta voi rakentaa luonnollisen keskustelun, jota asiakas ei välttämättä koe tyrkyttämisenä. Asiakkaalla tulisi ehdottaa ratkaisua rohkeammin, eikä ajatella, että kyllä asiakas taas jossain vaiheessa palaa takaisin. Sen vuoksi hoitokäynnin aikana peruskartoituksen, tutkimisen ja hoitamisen jälkeen tulisi ottaa tavaksi varata tietyn mittainen aika, jonka aikana työntekijä selkeästi kertoo asiakkaalle, mitä tämän kuntoon saaminen vaatii ja minkälaisia vaihtoehtoja tähän on. Kuitenkin tässäkin on olennaista ymmärtää asiakkaan tarve, eikä sokeasti myydä pakottamalla. Oma ammattitaito ja asiantuntijuus täytyy olla vahvat, jotta ne välittyvät myös asiakkaille. Myös ennaltaehkäisy arvona tulee näkyä työntekijän toimissa esimerkiksi sillä, että asiakasta kannustetaan omatoimiseen harjoitteluun ja uskalletaan sanoa, mikäli jotain lajia ei hetkellisesti tulisi harjoittaa.

Halu ottaa vastuu omasta myymisestä on tärkeässä roolissa. Mikäli asenteet myyntiä kohtaan ovat kielteiset, on tärkeää löytää keinoja työntekijöiden motivoimiseksi. Tähän voi toimia keinona esimerkiksi se, että tietyllä ajanjaksolla eniten myyntiä tehnyt palkitaan rahallisesti. Rahakaan ei kuitenkaan motivoi ihmistä loputtomiin. Jos myyminen sotii työntekijän omaa ajatusmaailmaa vastaan, on asia tarpeen nostaa esiin työntekijän kanssa, jotta molempien osapuolien näkemykset selviäisivät ja yhteinen näkökulma löytyisi.

5.4.4 Palvelun jälkeen: Tehokas jälkimarkkinointi

Palvelumuotoilun työkalujen avulla kerätyn tiedon avulla myynnin jälkeisen ajan kehittämiseksi ehdotetaan panostusta siihen, että yritys jäisi paremmin asiakkaan mieleen. Tärkeää on löytää keinoja, joiden avulla asiakas muistaisi yrityksen ja sen palvelut myös käyntiensä välillä.

Fysio Akatemian Facebook- ja Instagram-tilejä päivitetään säännöllisesti, joten varmista- malla, että asiakas seuraa niitä, on mahdollista saada yritys palautumaan asiakkaan mieleen, sillä päivitykset näkyvät asiakkaan uutissyötteessä. Maksutilanteessa työntekijä voi ottaa ta- vaksi varmistaa, että saako myös yrityksen uutiskirjeen lähettää hänelle. Seuraavan varatun ajan kirjaaminen käyntikorttiin on keino, jolla asiakas saa jotain konkreettista mukaansa ja ”muistoksi” käynnistä. Mikä tahansa keino, joka jollain tavalla tuo yrityksen asiakkaan mie- leen, on se sitten käyntikortin, mainoksen tms. esitteen mukaan antaminen, tulee pyrkiä käyttämään. Kampanjaluontoisesti voisi ajatella toteutettavan ajanjaksoja, jolloin asiakkaalle annetaan lähtiessä ”voucher”, joka oikeuttaisi asiakkaan ystävän, perheenjäsenen tms. lähei- sen kokeilemaan yrityksen palveluita. Tällä tavoin uuden asiakkaan yritykseen tuoneet asiak- kaat saisivat myös itse alennuksen tai lahjakortin vastineeksi siitä, että tuovat yritykseen uu- den asiakkaan. Ongelmaksi tämänkaltaisessa asiakashankinnassa kuitenkin monesti tulee, että motivaatio ns. ilmaisten asiakkaiden tekemiseen on melko heikko. Myös tällä tavoin hankitut ”tarjouksien kalastelijat” eivät melko varmasti ole ostovoimaisimpia asiakkaita. Alennukset ja ilmaiskäynnit eivät siis ole pitkällä tähtäimellä kovin varteenotettava uusasiakashankinnan keino, joskin pienen alennuksen antaminen voisikin ajoittain olla mahdollista.

5.5 Yhteenveto

Tässä opinnäytetyössä esitettyjen parannusehdotuksien toimivuutta voidaan seurata vertaa- malla asiakastietokannasta saatavien tunnuslukujen muuttumista tietyllä aikavälillä. Toimek- siantajan toive tälle työlle oli asiakaskäyntimäärää kuvaavan luvun kasvattaminen, ja sen seu- raaminen onkin luonnollista. Lisäksi seurattaviksi luvuiksi ehdotetaan uusien asiakkaiden mää- rää kuvaavaa lukua sekä asiakkaiden määrää tämän työn esimerkkiasiakassegmentistä, eli 50+-ryhmästä. Yrityksen brändin ja tunnettuuden rakentaminen on pitkäjänteistä työtä ja on vaikea arvioida minkälaisella aikavälillä tuloksia sen suhteen syntyisi. Myyntikoulutukset mak- savat rahaa enemmän aikaa, joten niidenkin järjestämistä on harkittava tarkasti. Realistista kuitenkin on, että mikäli myyntitaidon kehittämiseen ja yllämainittuihin parannuskeinoihin

ryhdytään, on mahdollista nähdä tuloksia myyntiä kuvaavissa luvuissa jo tämän vuoden lopulla. Yhteistyö muiden yritysten kanssa ja liikuntapakettipalvelun suunnittelu 50+-segmentille on kuitenkin aikaa ja paljon suunnittelua vaativa projekti.

Opinnäytetyön toimeksiantajalle ehdotetaan, että yrityksen työntekijöille luodaan seurantalomake, jotta kehitysehdotusten toimivuutta yksilötasolla voidaan analysoida tarkemmin. Näin päästään pureutumaan syvällisemmin myös siihen, kuinka nopeasti asiakkaat palaavat ja mitä toimenpiteitä työntekijä on tehnyt asiakkaan takaisin saamiseksi. Tämä auttaa myös esimestä johtamaan työntekijöitään ja tukemaan heidän ammatillista kehitystään.

Opinnäytetyön avulla saatu informaatio on hyödyllistä yritykselle myös muutoinkin kuin pelkän myynnin seurannan näkökulmasta. Markkinoinnin suunnittelussa on tärkeää löytää oikeat kanavat, joilla tavoitetaan halutut ihmiset ja sen vuoksi saatua tietoa voidaan hyödyntää mm. markkinointitoimenpiteiden suunnittelussa. Lisäksi seuraamalla uusien ja säilytettyjen asiakkuuksien määrää, saadaan realistista tietoa yrityksen asiakaskannan muutoksista ja koostumuksesta. Selkeä kuva yrityksen myynnin tilasta auttaa tulevaisuudessa myös rekrytointivaiheessa. Kun tiedetään, mitä työntekijöiltä vaaditaan myynnin suhteen, on helppo käydä näitä asioita läpi jo rekrytointivaiheessa. Tällöin on mahdollista pyrkiä keskustelemalla selvittämään, onko työnhakijalla motivaatiota ja halua tehdä myyntiä. Myös kerrottaessa yrityksen näkemystä myynnistä ja siitä, miten työntekijän odotetaan sitä tekevän, ollaan avoimesti kerrottu yrityksen toimintatavoista, joten ne eivät voi tulla työntekijälle enää yllätyksenä työn aloitusvaiheessa.

6 Pohdinta

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuoda esille keinoja, joiden avulla toimeksiantajayrityksen myynti saadaan kasvamaan. Lisäksi yksi päätutkimusongelmista oli asiakasuskollisuuden kasvattaminen. Perehtymällä yrityksen asiakaskantaan ja tutkimalla asiakkaan palvelupolkua eri palvelumuotoilun työkaluin, saatiin paljon hyödyllistä tietoa myynnin asiakaslähtöisestä kehittämisestä. Kehitysehdotukseksi nousi tietylle asiakassegmentille kohdistettu, tuotteistettu terveys- ja hyvinvointipaketti, joka toteutettaisiin yhteistyössä muiden paikallisten alan yritysten kanssa. Lisäksi kehityskohteiksi yrityksen myynnin kannalta nousi yrityksen tunnettuiden kasvattaminen, oman asiantuntijuuden ja myyntitaidon kehittäminen sekä jälkimarkkinoinnin tehokkaampi hyödyntäminen. Aiemmin edellä mainitut asiat ovat olleet toimeksiantajan tiedossa, mutta tämän työn myötä ne konkretisoituivat ja kirkastuivat tarkemmin, ja toimeksiantaja sai perustellun selostuksen siitä, miksi ja miten juuri näihin osa-alueisiin tulisi panostaa.

Yrityksen myynnillinen nykytila ja asiakkaan näkökulma tämän hetkiseen palveluun saatiin työn avulla selville ja saadun tiedon pohjalta on mahdollista kehittää yrityksen toimintaa. Näin ollen palvelumuotoilun voidaan todeta olevan tehokas ja sopiva metodi myös fysioterapia-alan asiakaslähtöiseen kehittämiseen. Myös muiden yritysten on mahdollista hyödyntää tutkimuksella saatuja tuloksia, sillä kehitysehdotuksia on mahdollisuus soveltaa myös muihin aloihin.

Opinnäytetyön tutkimus perustui olemassa oleviin asiakastietoihin sekä haastatteluihin eli aineistoa voidaan pitää monilähteisenä. Käytetyillä tutkimusmetodeilla saatiin tietoa siitä mistä haluttiinkin, eli miten asiakas kokee palvelun ja ostoprosessin eri vaiheet. Tutkimusta voidaan pitää luotettavana, sillä empiirisen tutkimusosion tulokset on esitetty niin, että niistä tehdyn päättelyketjun voi kuka tahansa tarkistaa. Toistettaessa sama tutkimus eri ajankohtana olisi tulos todennäköisesti sama. Kuitenkin suoritettaessa samanlainen palvelupolun kuvaaminen suuremman joukon kanssa, olisi mahdollista saada vielä syvällisempi kuva asiakkaan kokemuksesta.

Lähteet

Painetut:

Aalto, E. & Rubanovitsch, M. 2010. Haasteena myynnin johtaminen. 3. painos. Helsinki: Imperial Sales.

Alanen, V., Mälkiä, T. & Sell, H. 2005. Myyntityön käsikirja. Helsinki: Tietosanoma.

Cuevas J.M., Donaldson, B. & Lemmens, R. 2007. Sales management - Strategy, process and practise. 4th edition. Great-Britain: Palgrave.

De Mooij, M., Kortesmäki, T., Lammi, M., Lautamäki, S., Pekkala, J. & Sinkkonen, I. 2005. Kompassina asiakas. Helsinki: Teknologiateollisuus.

Ilmarinen, V. & Koskela, K. 2015. Digitalisaatio - Yritysjohdon käsikirja. 2. painos. Helsinki: Talentum Media.

Kartajaya, H., Kotler P. & Setiawan, I. 2011. Markkinointi 3.0. Helsinki: Talentum.

Kinnunen, R. 2003. Palvelujen suunnittelu. Helsinki: WSOY.

Kokonaho, T. 2011. Myynnin ajokortti. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari.

Leppänen, E. 2007. Asiakaslähtöinen myynti. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Miettinen, S. 2014. Muotoiluajattelu. Helsinki: Teknologiateollisuus.

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu - Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknologiateollisuus Ry, Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Savonia-ammattikorkeakoulu & Kuopion muotoiluakatemia.

Reason, B., Lovlie, L. & Brand Flu, M. 2016- Service design for business - A practical guide to optimizing the customer experience. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Rope, T. & Tuominen, K. 2010. Tehoa ja laatua markkinoinnin kehittämiseen. Helsinki: A Bonnier Group Company.

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2010. This is service design thinking - Basics, tools, cases. The Netherlands: BIS Publishers.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Media.

Vahvaselkä, I. 2009. Kansainvälinen liiketoiminta ja markkinointi. Helsinki: Edita Publishing.

Vierula, M. 2014. Suuri integraatiokirja : markkinointi, myynti ja viestintä. Helsinki: Talentum.

Sähköiset lähteet:

Arantola H. & Simonen, K. 2009. Palvelemista palveluliiketoimintaan - Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. Tekes. Viitattu 19.4.2017. https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan.pdf

Asunta, A. 2017. Viestintäpäällikön haastattelu. 18.4.2017. Järvenpään kaupunki.

Balantor 2017. Myyntiprosessin kehittäminen. Viitattu 6.3.2017. <http://www.balantor.fi/myyntiprosessin-kehittaminen>

Eboreime, T. 2017. Yli viisikymppisten miljardien arvoinen ostopotentiaali odottaa usein turhaan ottajaansa. Markkinointi & Mainonta 16.2.2017. Viitattu 17.3.2017. <http://www.marmai.fi/kumppaniblogit/aikakausmedia/yli-viisikymppisten-miljardien-arvoinen-ostopotentiali-odottaa-usein-turhaan-ottajaansa-6624701>

Hotelli Haikon kartano & spa. Viitattu 21.3.2017. <http://www.haikko.fi/>

Heikkilä, T. 2017. Toimitusjohtajan haastattelu 19.3.2017. Fysio Akatemia. Järvenpää

Hujanen, J. 2017. Asiakaspalvelu- ja myyntijohtajan haastattelu 23.3.2017. Haikon kartano-hotelli. Porvoo.

Jarvenpaa.fi. Tilastot. Väestö ja väestönmuutokset. Viitattu 21.4.2017. <https://www.jarvenpaa.fi/sivu.tmp?sid=106>

Jyväskylän yliopisto 2015. Yli viisikymppisten arki paremmin huomioon palveluntarjonnassa. 01/2015. <https://www.jyu.fi/ajankohtaista/arkisto/2015/01/tiedote-2015-01-22-09-38-18-382274>

Liiimatainen, K. 3 Syytä miksi tarvitset palvelumuotoilua. Tivi 5.7.2016. Viitattu 19.4.2017. <http://www.tivi.fi/Kumppanit/Sofigate/3-syyta-miksi-tarvitset-palvelumuotoilua-6564627>

Miettinen, S. 2010. Palvelumuotoilun työkalut 25.10.2010. Viitattu 14.2.2017. http://www.slideshare.net/samietti/palvelumuotoilun-tykalut?next_slideshow=1

Miettinen, S. 2009. Johdatus palvelumuotoiluun 12.12.2009. Viitattu 20.3.2017. <https://www.slideshare.net/samietti/johdatus-palvelumuotoiluun>

Moritz, S. 2005. Service Design - Practical access to an evolving field. Viitattu 16.2.2017. https://issuu.com/st_moritz/docs/pa2servicedesign

Palvelujen tuotteistamisen käsikirja. Viitattu 19.4.2017. http://palveluntuotteistaminen.fi/?page_id=277

Räty, R. 2016. Palvelumuotoilulla syvällistä asiakasymmärrystä. Apro- Aalto University Professional Development 9.9.2016. Viitattu 13.3.2017. <http://www.aaltopro.fi/blog/palvelumuotoilulla-syvallista-asiakasymmarrysta>

Räty, R. 2017. Palvelumuotoilun voima: Finnkinon asiakas mukaan suunnittelemaan tuotetta. Apro- Aalto University Professional Development 10.2.2017. Viitattu 20.3.2017. <http://www.aaltopro.fi/blog/palvelumuotoilun-voima-finnkinon-asiakas-mukaan-suunnittelemaan-tuotetta>

Salmi, J. 2011. Segmentoinnin avulla enemmän irti kohderyhmästä. Taloustutkimus Oy. Viitattu 14.4.2017. <http://www.taloustutkimus.fi/ajankohtaista/uutiskirje/uutiskirje-2-2011/segmentoinnin-avulla-enemman-irti/>

Salonen, K. 2013. Näkökulmia tutkimukselliseen ja toiminalliseen opinnäytetyöhön. Turun ammattikorkeakoulu. Viitattu 4.4.2017. <http://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522163738.pdf>

SDT - Palvelumuotoilun Työkalupakki. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 14.2.2017. https://www.tekes.fi/globalassets/global/nyt/tapahtumat/sdt_palvelumuotoilun_tyokalupakki.pdf

Solutive 2015. Asiakkaiden arvo, ostokäyttäytyminen ja segmentointi. 24.11.2015. Viitattu 14.4.2017. <https://www.soluteive.fi/tableau/ostokayttaytyminen-ja-segmentointi/>

Strategyzer AG 2017. The Business Model Canvas. Viitattu 6.3.2017. <https://strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>

Suomalaisten sosiaalisen median käyttö 2015. Viitattu 15.4.2017.

2015<http://im.mtv.fi/blob/4941078/6c812d65a85598db50814610bd1da47b/suomalaisten-sosiaalisen-median-kaytto-2015-mtv-white-paper-data.pdf>

Tassi, R. 2009. Service Design Tools - Communication methods supporting design processes. Viitattu 3.3.2017 <http://www.servicedesigntools.org/tools/8>

The Interaction Design Foundation 2017. Design Scenarios - Communicating the Small Steps in the User Experience 6.3.2107. Viitattu 13.3.2017. <https://www.interaction-design.org/literature/article/design-scenarios-communicating-the-small-steps-in-the-user-experience>

Tid-Business Media 2016. "Odottakaapas vaan pojat" 23.8.2016. Viitattu 22.3.2017. <http://www.tid.fi/kauppaneuvos-satu-tiivola-maaratietoinen-edellakavija/>

Tilastokeskus. Kuntien avainluvut. Viitattu 5.4.2017. <http://www.stat.fi/tup/alue/kuntienavainluvut.html#?year=2017&active1=SSS&active2=186>

Työ- ja elinkeinoministeriö 2014. Liikuntaliiketoiminnan ekosysteemin muutokset 3.7.2014. Viitattu 22.3.2017. <https://tem.fi/documents/1410877/2871099/Liikuntaliiketoiminnan+ekosysteemin+muutokset+03072014.pdf>

Varis, J. 2016. "Totuuksia" brändin rakentamisesta. Markkinointi & Mainonta 4.2.2016. Viitattu 22.3.2017. <http://www.marmai.fi/blogit/ihmejuttuja/totuuksia-brandin-rakentamisesta-6290644>

Wilska, T-A. 2014. Ikääntyvät jupit digiajassa. Kaupan liitto 3.9.2014. Viitattu 17.3.2017. http://kauppa.fi/ajankohtaista/blogit/vieraskynaeblogi/ikaantyyvat_jupit_digiajassa_350

Kuviot

Kuvio 1: Myyntitapahtuma ostajan ja myyjän näkökulmasta	8
Kuvio 2: Segmentointi.....	13
Kuvio 3: Asiakasvalinta (Aalto & Rubanovitsch 2010, 65.)	14
Kuvio 4: Palvelumuotoilun elementit	17
Kuvio 5: Palvelumuotoiluprosessin vaiheet.....	21
Kuvio 6: Asiakasprofiilien osuudet tämän hetkisestä asiakaskannasta	28
Kuvio 7: Kasvupotentiaalia omaavat segmentit (TEM 2014, 22.)	29
Kuvio 8: Customer Journey Map	36

Taulukot

Taulukko 1: Väestön rakenne Järvenpäässä iän mukaan.....	33
--	----

Liitteet

Liite 1: Myynnin kehittäminen	54
Liite 2: 50+ -asiakassegmentin tavoittaminen	55

	Työntekijä	Yritys
Ennen	<ul style="list-style-type: none"> - Yksikään puhelu / yhteydenotto ei mene ohi 	<ul style="list-style-type: none"> - Nettisivujen päivitys - Yhteistyö / verkostoituminen - Tunnettuuden lisääminen
Aikana	<ul style="list-style-type: none"> - Oma myyntitaito - Oma ammattitaito - Arvojen esiintuominen 	<ul style="list-style-type: none"> - Fasiliteettien ylläpito - Työntekijöiden kouluttaminen ja tukeminen - Motivointi
Jälkeen	<ul style="list-style-type: none"> - Seuraavan ajan kirjaaminen käyntikorttiin - Varmistaa some-kanaalien seuraamisen - Uutiskirje 	<ul style="list-style-type: none"> - Laajempi asiakastyytyväisyystutkimus - Suositusten hankkiminen - Työntekijöiden palkitseminen

Liite 1: Myynnin kehittäminen



Liite 2: 50+ -asiakassegmentin tavoittaminen